

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Rozvoj a vzdělávání telefonních bankéřů  
Development and Training of Telephone Bankers

Student: Bc. Markéta Holíšová

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jan Kovács, Ph. D.

Ostrava 2011

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené zdroje.

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....

Děkuji mému vedoucímu diplomové práce Mgr. Janu Kovácsovi, Ph.D. za vřelý přístup a cenné rady při zpracování této diplomové práce. Díky patří také všem členům týmu B vybrané společnosti za příjemnou spolupráci a ochotu, kterou projevovali po celou dobu mého šetření.

V Ostravě dne 29. 4. 2011

.....

# Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teoretická východiska pro rozvoj a vzdělávání telefonních bankéřů .....</b>	<b>3</b>
2.1. Strategický rozvoj lidských zdrojů .....	3
2.2. Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků .....	4
2.3. Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců .....	5
2.4. Metody vzdělávání .....	10
2.4.1. Formální a neformální vzdělávání .....	10
2.4.2. Sebevzdělávání .....	11
2.5. Organizační struktura .....	12
2.6. Time management – zorganizování času .....	14
2.6.1. Plánování času a kontrola plánu .....	14
2.7. Motivace zaměstnanců .....	15
2.8. Prezentace .....	16
2.8.1. Prvky prezentace .....	17
2.8.2. Etapy a příprava prezentace .....	18
2.8.3. Desatero úspěšné prezentace .....	19
<b>3. Praktická část .....</b>	<b>20</b>
3.1. Charakteristika vybrané společnosti .....	20
3.1.1. Společnost zabývající se finančními službami .....	21
3.1.2. Společnost zabývající se spotřebitelskými službami .....	21
3.1.3. Společnost zabývající se financováním automobilů .....	22
3.2. Centrum zákaznických služeb .....	22
3.3. Vzdělávání a rozvoj ve společnosti .....	23
3.4. Identifikace dosavadního stavu .....	26
3.4.1. Organizační struktura v centru zákaznických služeb .....	26
3.4.2. Workshopy v centru zákaznických služeb .....	29
3.5. „Jak udělat workshop“ v týmu B .....	30
3.6. Získávání, zpracování a vyhodnocení informací .....	32
3.6.1. Nestandardizovaný rozhovor .....	32
3.6.2. Vyhodnocení nestandardizovaného rozhovoru .....	33
3.6.3. Kirkpatrickův 4 - stupňový model .....	39

3.6.4.	Měření efektivnosti workshopu pro telefonní bankéře.....	41
3.6.5.	Vyhodnocení měření.....	48
<b>4.</b>	<b>Návrhy a doporučení pro společnost .....</b>	<b>53</b>
<b>5.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>56</b>
	Seznam použité literatury .....	57
	Seznam zkratk.....	60
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....	61
	Přílohy .....	62

# 1. Úvod

Vzdělávání ve firmách je považováno obecně za jednu z podmínek úspěšnosti a konkurenceschopnosti firem. O vzdělávání zaměstnanců vždy rozhoduje buď rozporná okamžitá potřeba, nebo dlouhodobý záměr tvorby firemní kultury zaměřené na zkvalitnění služeb, zefektivnění procesů, zlepšení komunikace apod. V současné době jsou právě znalosti zaměstnanců zdrojem konkurenční výhody u mnoha společností. Úspěšní manažeři si začínají uvědomovat, jakou hodnotu pro ně mají vzdělaní zaměstnanci, kteří dokážou účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné k efektivnímu fungování neustále se měnícího globálního tržního prostředí.

Již dnes existuje celá řada nejrozličnějších vzdělávacích metod a rozvojových nástrojů. Jednou z těchto rozvojových metod může být právě workshop, který zabezpečuje osvojení nových znalostí a praktik, a kterým se ve své práci zabývám. Pro zpracování diplomové práce jsem si zvolila významnou společnost zabývající se finančními službami, vedení této společnosti si však nepřeje být jmenováno, proto já toto rozhodnutí respektuji a neuvádím název společnosti.

Protože vybraná společnost upřednostňuje konání workshopů prostřednictvím teamleaderů, seniorů telefonních bankéřů nebo tréninkového týmu a dává minimální příležitost telefonním bankéřům, rozhodla jsem se tento nedostatek odstranit. Cílem práce je provést nápravná opatření v realizaci workshopu v týmu B a umožnit telefonním bankéřům zlepšovat jejich prezentační, komunikační a organizační dovednosti, získávat nové zkušenosti a praktiky, které jsou zapotřebí nejen pro jejich následný kariérní postup v dané organizaci, ale rovněž pro jejich spokojenost. Mou snahou je telefonní bankéře k realizaci workshopu motivovat a navrhnout pro ně akční plán v oblasti zlepšování jejich dosavadních dovedností. Pro tuto společnost to bude znamenat kvalitnější a výkonnější zaměstnance, kteří se budou cítit ve své práci užitečnější. Nebudou hledat nové pracovní příležitosti, protože jsou na své dosavadní pozici dostatečně podporováni a mohou se rovněž neustále rozvíjet, proto se společnost nemusí bát, že o tyto pracovníky přijde.

Diplomovou práci jsem rozdělila na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části popisuji strategický rozvoj lidských zdrojů a jejich cíl, odborné vzdělávání a výcvik pracovníků, základní cyklus vzdělávacího procesu s popisem jednotlivých fází. Objasňuji pojem sebevzdělávání a definuji jednotlivé metody vzdělávání. Dále se zabývám organizační strukturou a jejími typy, charakteristikou time managementu v souvislosti s organizováním času a jednotlivými prvky prezentace a její přípravou.

Praktickou část zahajuji charakteristikou finanční společnosti, její organizační strukturou a definováním jejich rozvojových nástrojů a vzdělávacích metod formou různých školení. Pozornost věnuji zejména konaným workshopům v této společnosti. Pomocí nestandardizovaného rozhovoru se snažím analyzovat situaci v týmu B v oddělení prodeje a na základě Kirkpatrickova 4 – stupňového modelu měřím efektivnost workshopu pro telefonní bankéře z hlediska nově získaných dovedností a znalostí a vylepšení těch stávajících. Následně jsem podala návrhy a doporučení na zvýšení počtu workshopů konaných prostřednictvím telefonních bankéřů v této společnosti a vytvořila akční plán pro telefonní bankéře.

## **2. Teoretická východiska pro rozvoj a vzdělávání telefonních bankéřů**

### **2.1. Strategický rozvoj lidských zdrojů**

Strategický rozvoj lidských zdrojů znamená vytváření strategií poskytující příležitosti k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu či organizace. Tento rozvoj představuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může pomoci k realizaci podnikových strategií. Jelikož jsou lidské zdroje hlavní konkurenční výhodou každé společnosti, kladou organizace velký důraz na rozvoj schopností jejich zaměstnanců, a tudíž se zaměřují na rozvoj intelektuálního kapitálu. Snaží se tak zabezpečit správnou kvalitu lidí k uspokojování svých současných a budoucích potřeb.

Úkolem strategického rozvoje je vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí. Týká se také plánování podněcujícího sama sebe (samotného učení a vzdělávání), jemuž společnost poskytuje potřebnou podporu a orientaci. Důležité je brát rovněž v úvahu individuální potřeby a aspirace. [1]

Složky rozvoje lidských zdrojů jsou:

**Učení se** – vyjadřuje permanentní změnu v chování, která vznikla na základě zkušeností a praxe.

**Vzdělávání** – rozvoj hodnot, znalostí a vědomostí potřebných ve všech oblastech života.

**Rozvoj** – realizace a růst osobního potenciálu a schopností prostřednictvím vzdělávacích akcí a praxe.

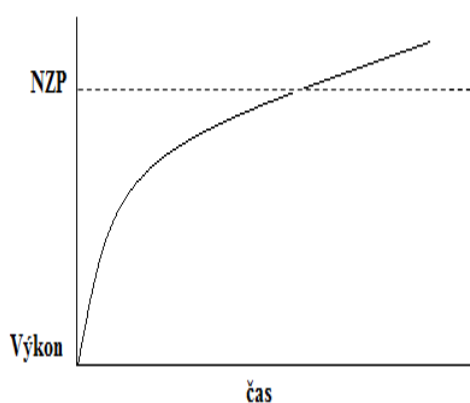
**Odborné vzdělávání (výcvik)** – systematické a plánované formování chování prostřednictvím vzdělávacích akcí, programů a příležitostí k učení, které umožňují jedincům dosáhnout určité úrovně nových znalostí, schopností a dovedností tak, aby mohli svou práci vykonávat efektivně. [1]



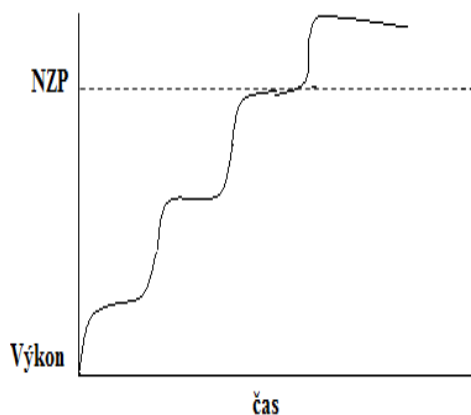
## Pět principů učení probíhající v organizaci podle Harrisonové

1. Potřeba silné vize organizace neustále sdělované všem pracovníkům za účelem zvýšení vědomí potřeby strategického myšlení na všech úrovních.
2. Vytvoření strategie odpovídající této vizi, která bude jasná, časově neomezená, silná a jednoznačná. To podnítlí hledání širšího okruhu strategických možností a pracovníci tak budou vytvářet nové znalosti.
3. Komunikace, konverzace a dialog usnadňuje učení probíhající v organizaci v rámci této vize a cílů.
4. Významné je neustále pracovníky podněcovat k tomu, aby přemýšleli o tom, co je pro ně dané a zaručené.
5. Důležité je vytvářet v organizaci takové klima, které bude přispívat k inovacím a k učení se.

**Křivka učení** – se týká doby, kterou potřebuje nezkušený jedinec k dosažení požadované úrovně výkonu (norma zkušeného pracovníka=NZP) na konkrétním pracovním místě nebo pro splnění daného úkolu. Standardní křivka učení je znázorněna v obr. 2.1 a stupňovitá křivka v obr. 2.2. [1]



**Obr. 2.1: Standardní křivka učení**  
(Armstrong M., 2007)



**Obr. 2.2: Stupňovitá křivka učení**  
(Armstrong M., 2007)

## 2.2. Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků

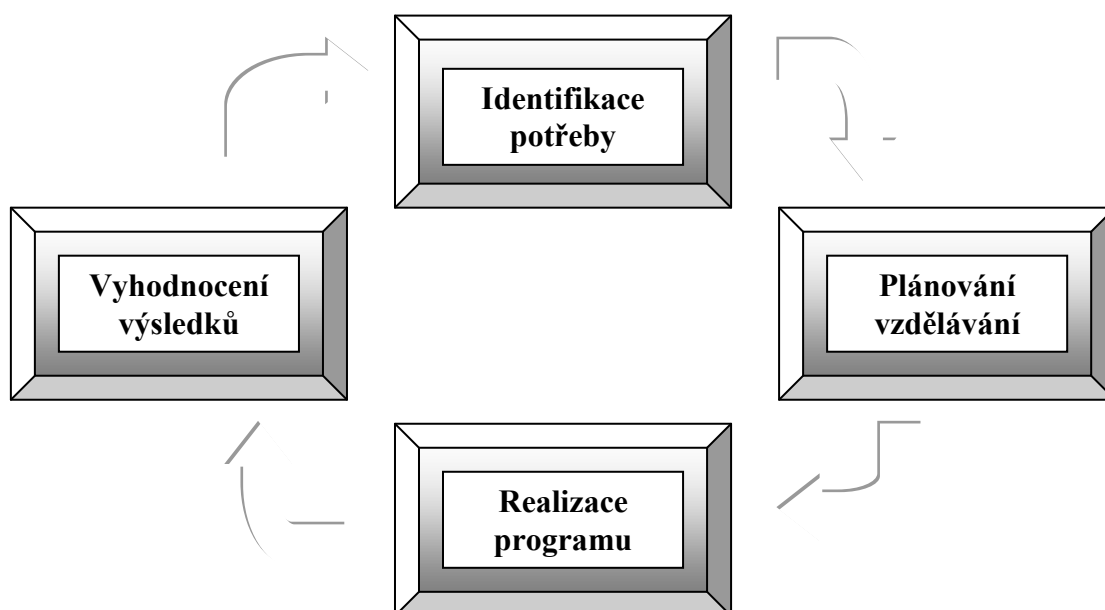
Jedná se o systematické přizpůsobování chování učním, ke kterému dochází na základě vzdělávání, rozvoje a plánování zkušeností nebo instrukcí. Mezi konkrétní cíle

vzdělávání patří rozvoj schopností a dovedností pracovníků a zvýšení jejich výkonu, dále pomoc jedincům tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů byla maximálně zabezpečena z vnitřních zdrojů a nakonec zabezpečení plně schopných pracovníků tak, aby vykonávali novou práci rychle a s co nejnižšími náklady.

Efektivní vzdělávání může minimalizovat náklady na osvojení dovedností a znalostí, zlepšit individuální, týmový a podnikový výkon, vylepšit provozní flexibilitu, přilákat vysoce kvalitní pracovníky, zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků, usnadnit řízení změny (vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejich příčin), vytvářet pozitivní kulturu v organizaci a především poskytnout klientům co nejvyšší úroveň služeb. [1]

### **2.3. Základní cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců**

Východiska a předpoklady pro cyklus vzdělávání tvoří podniková politika, strategie vzdělávání zaměstnanců a vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání. Samotný cyklus začíná identifikací a analýzou potřeb vzdělávání, dále následuje plánování vzdělávání, třetí fází je realizace vzdělávacího programu a velmi podstatnou poslední fází je vyhodnocení výsledků vzdělávání a posouzení účinnosti vzdělávacího programu. Cyklus vzdělávání je zobrazen v obr. 2.3. [3]



**Obr. 2.3: Základní cyklus systematického vzdělávání (Folwarczná I., 2010)**

## Popis a charakteristika jednotlivých fází vzdělávání:

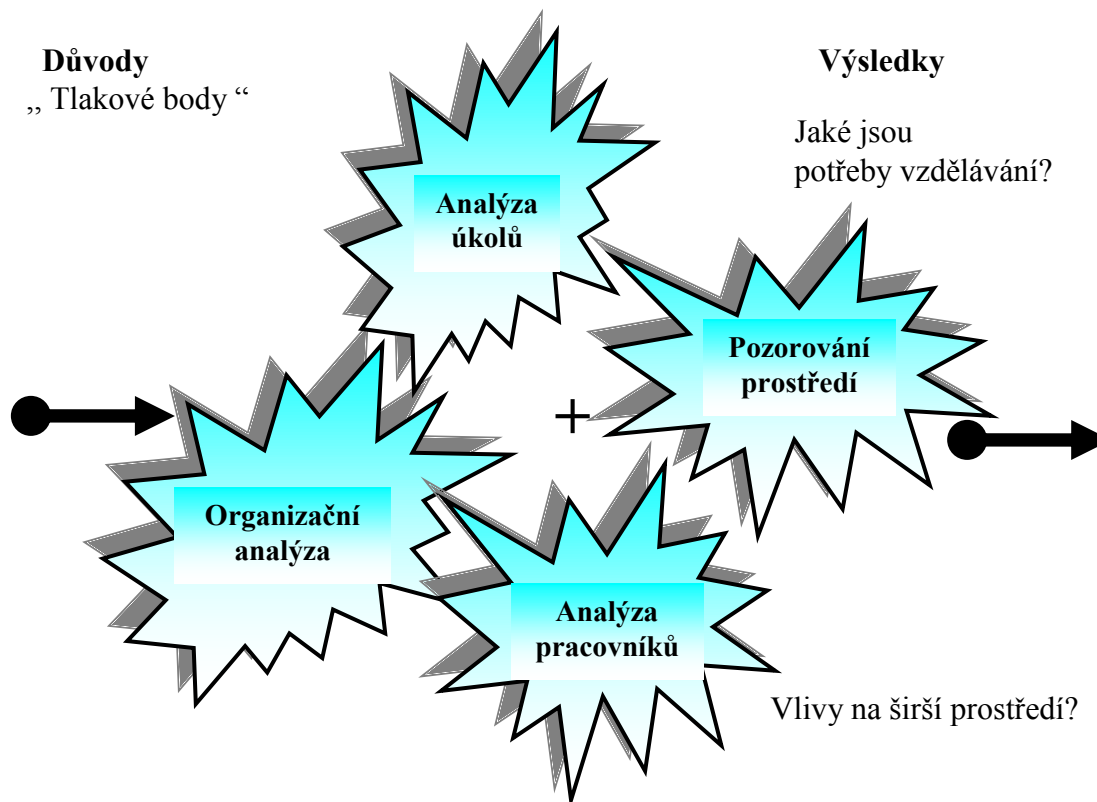
### 1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Vzdělávání musí mít důvod, který můžeme určit tehdy, jestliže jsou systematicky rozpoznávány potřeby vzdělávání u jednotlivců, skupin i celé organizace.

Mezi nejvýznamnější důvody patří:

- ✓ získané výsledky z hodnocení způsobilosti zaměstnanců,
- ✓ rozhodnutí organizace využívat koncepci TQM (Total Quality Management=totální řízení kvality) a filozofii neustálého zlepšování,
- ✓ vznik nové pracovní funkce nebo výrazné změny v požadavcích na způsobilost zaměstnanců definovaných v popisu pracovní funkce,
- ✓ zavádění nových technologií a zařízení,
- ✓ pravidelné vzdělávání a školení, které je vyžadováno předpisy a porovnání úrovně znalostí s konkurencí (benchmarking), a další. [11]

Proces analýzy potřeb vzdělávání znázorňuje obr. 2.4. [10]



Obr. 2.4: Proces analýzy potřeb vzdělávání podle R. A. Noe

Proces analýzy potřeb vzdělávání v organizacích obvykle vyžaduje celkovou analýzu toho, na čem organizace pracuje, čeho chtějí její členové dosáhnout a co potřebují (ve smyslu znalostí, schopností a postojů), aby svých cílů dosáhli.

### **Stručný popis procesu analýzy potřeb vzdělávání:**

*Organizační analýza* znamená vzít v úvahu rámec, ve kterém proběhne vzdělávání. To zahrnuje analýzu organizace v kontextu jejího neustálého vývoje, kontinuity a fluktuace zaměstnanců. Proces analýzy potřeb má za cíl určit hlavní oblasti zájmu organizace, definovat potřeby, které s tím souvisejí, a zvolit strategii umožňující zabývat se základními otázkami.

*Analýza úkolů* zjišťuje, které úkoly musí být vykonány uvnitř organizace, pokud má být dosaženo příslušných cílů. Stanoví také, které schopnosti, znalosti a dovednosti jsou potřeba ke zvládnutí těchto pracovních popisů.

*Analýza pracovníků* logicky následuje po definování úkolů a potřebných schopností. V této fázi proběhne vstupní hodnocení, do jaké míry jsou členové organizace připraveni zvládnout vytyčené úkoly a kdo bude potřebovat další vzdělávání. Do analýzy pracovníků je třeba zahrnout dobrovolníky, členy představenstva, zaměstnance, projektové manažery atd. Konečným bodem této analýzy je zjistit, zda jsou členové organizace připraveni a ochotni zúčastnit se vzdělávání.

*Pozorování prostředí* je analýza bezprostředního a širšího prostředí organizace. Je důležité provádět tuto analýzu samostatně, protože organizaci ovlivňuje mnoho podstatných činitelů z vnějšího prostředí (například politika státu apod.). Při této analýze můžeme nalézt potenciální partnery pro spolupráci, poznat konkurenci a klíčové „aktéry“, stejně tak potom můžeme identifikovat vztahy mezi nimi.

Analýza potřeb vzdělávání má zásadní význam při tvorbě dobrých a efektivních školicích programů, proto by neměla být v žádném případě opomíjena. [10]

## *2. Plánování vzdělávání*

Za vypracování celkového plánu vzdělávání organizace a jeho plnění je většinou odpovědný personální útvar spolu s jednotlivými vedoucími pracovníky. Při sestavování plánu vzdělávání se vychází z plánů osobního rozvoje zaměstnanců. Dobře vypracovaný plán by měl odpovědět na následující otázky:

- 1) Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- 2) Pro koho? (Kolika zaměstnanců se bude týkat?)
- 3) Jakým způsobem?
- 4) Kdy?
- 5) Kde?
- 6) Kým?
- 7) Za jakou cenu?

## *3. Realizace vzdělávacího programu*

Při realizaci vzdělávání už jsme si na otázky odpověděli a odpovědi nám musejí být jasné: jaké vzdělávání (základní, speciální či odborné), pro koho (zaměstnanci, manažeři), jakým způsobem (týmové vzdělávání, vzdělávací kurzy), kde (přímo v organizaci nebo mimo ní, přímo na pracovišti), kdy (stanovuje se v plánech vzdělávání předběžně) a kým (externí školitelé, vlastní pracovníci, konzultanti, poradci), za jakou cenu (finanční prostředky jsou neomezené, tudíž je obtížné stanovit optimální hranici, proto je pro podnik nejlepší financovat vzdělávání z vlastních zdrojů). [11]

## *4. Vyhodnocení*

Efektivita vzdělávání a rozvoje závisí na znalosti cílů a výsledků jednotlivce, týmu a organizace. Pro vyhodnocení efektu je třeba na začátku stanovit jeho cíl a podle něj určit návratnost vložených prostředků. Proto je kvalitně provedená analýza potřeb nezbytným předpokladem pro vytvoření efektivního programu vzdělávání. Efektivitu vzdělávání a rozvoje je možné posuzovat **různými způsoby**:

- ✓ zjišťováním toho, co se účastníci naučili, zda byly splněny cíle učení;

- ✓ posuzováním změn v pracovním chování (např. osvojení nových dovedností, pracovních postupů apod.). Hodnocení změn můžeme založit na přímém pozorování ze strany nadřízeného, spolupracovníků i podřízených, na základě zpětné vazby od zákazníků nebo na výsledcích formálního procesu hodnocení manažerů či zaměstnanců;
- ✓ hodnocením výsledků práce, tj. měřením dopadů vzdělávání a rozvoje na dosažení cílů organizace v oblasti produktivity, prodeje, nákladů, kvality, podílů na trhu apod. [3]

Mezi klíčové subjekty vyhodnocování patří:

**Vrcholový management** – jeho účast signalizuje, že vyhodnocování je třeba brát dostatečně vážně.

**Ostatní manažeři** – mají ústřední úlohu, jejich funkční pozice je nejvhodnější ke zjišťování propojení vzdělávacích a podnikových cílů, také ale k pozorování a hodnocení dosažených cílů a požadovaných změn v chování.

**Účastníci** – jsou zapojeni do vyhodnocování za pomoci formulářů zpětné vazby, akčních plánů a testů.

**Externí odborníci** – provádějí expertízy a zajišťují tak zvýšení objektivitu a poskytují rozličnou pomoc.

**Interní a externí zákazníci** – poskytují neocenitelný pohled na to, jak vzdělávání skutečně pomohlo dosáhnout jimi požadovaných cílů.

K **výhodám vyhodnocování** můžeme řadit zesílenou pozornost manažerů na lidské zdroje, za něž mají zodpovědnost a zlepšují se tak vztahy mezi manažery a účastníky; přispívání k efektivitě podnikání; podpora těsnější vazby mezi podnikatelskými cíli a cíli vzdělávání; zajišťování orientace vzdělávacích příležitostí na správné lidi; zaměření na osobní a rozvojové funkce apod.

Mezi **nevýhody** patří náročnost na získávání potřebných informací, přičemž výsledky jsou často posuzovány subjektivně; vyžadování více času, úsilí, dodatečných finančních prostředků, úzké spoluúčasti lektorů, účastníků vzdělávání i managementu a obtížnost při izolaci dopadů vzdělávání od vlivů vzniklých působením podnikových procesů i při kvantifikaci přínosů vzdělávání. [4]

## 2.4. Metody vzdělávání

Metody vzdělávání rozlišujeme na metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“) a metody využívané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „of the job“), a to buď v organizaci, nebo mimo ni. [5]

Metody „on the job“	Metody „of the job“
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Instruktaž (zácvik)</li><li>2. Asistování (při plnění úkolů)</li><li>3. Koučování (podněcování pracovníka k žádoucímu výkonu)</li><li>4. Mentoring (pomoc pracovníkovi, vzor mentora)</li><li>5. Konzultování, rotace práce (působení na různých pracovních místech a v různých útvarech)</li><li>6. Pracovní porady</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Přednáška, seminář</li><li>2. Demonstrování (názorné ukázky)</li><li>3. Případové studie</li><li>4. Brainstorming (návrhy řešení problémů)</li><li>5. Workshop (řešení problémů ve skupině odborníků nebo pracovníků)</li><li>6. Simulace (řešení situace podle scénáře)</li><li>7. Hraní rolí (účastníci na sebe berou různé role v různých</li></ol>

### 2.4.1. Formální a neformální vzdělávání

Pod názvem neformální vzdělávání se rozumí učení se ze zkušeností. Lidé se mohou naučit 70% toho, co znají o své práci zcela neformálně, pomocí procesů, které jsou v dané organizaci podporovány a prováděny.

Formální vzdělávání je plánované a systematické a používá strukturované vzdělávací programy, které zahrnují instruktaž a praktické vyzkoušení si naučené látky.

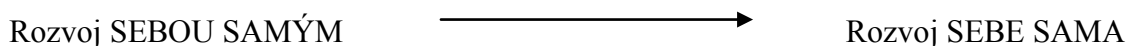
Charakteristika a rozdíly mezi formálním a neformálním vzděláváním jsou uvedeny v tab. 2.1. [1]

<b>Neformální</b>	<b>Formální</b>
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažné pro někoho, pro jiné ne tak závažné
Vzdělávající jedinci se učí podle potřeby	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
Malá mezera mezi současnými a cílovými znalostmi	Značná mezera mezi současnými a cílovými znalostmi
Vzdělávající osoby rozhodují o průběhu vzdělávání	Vzdělavatel rozhoduje o průběhu vzdělávání
Bezprostřední uplatnitelnost („just in time“)	Doba uplatnitelnosti je různá, často vzdálená
Snadno přenositelné	Možné problémy při uplatňování poznatků v práci
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště

**Tab. 2.1: Popis formálního a neformálního vzdělávání** (Armstrong M., 2007)

## 2.4.2. Sebevzdělávání

Sebevzdělávání má 2 hlavní charakteristiky – rozvoj vlastní osoby a rozvoj svépomocí, prostřednictvím sebe sama. Při sebevzdělávání si sami najdeme, jak postupovat nebo nám někdo při sebevzdělávání pomáhá tím, že nám poskytne vhodnou techniku.



**Obr. 2.5: Rozvoj sebe sama sebou samým** (Prokopenko J.; Kubr M., 1996)

Obr. 2.5 nám jasně znázorňuje: chceme-li rozvíjet svou vlastní osobnost, musíme mít možnost, podněty, a někdy i pomoc, abychom to dělali sami pro sebe.

Žádný vzdělavatel není proti sebevzdělávání, ale může někdy osobní rozvoj brzdít například tím, že dává hotové odpovědi, místo, aby nechal samotné účastníky odpovědi hledat samostatně. Další chybou může být, že vzdělavatel zasáhne, když účastníci nevědí jak dál a vyřeší problém za ně, místo, aby jim poradil, jak by se k řešení mohli dopracovat sami. [2]



## Metody sebevzdělávání

Mezi metody samostatného rozvoje patří například: osobní deník, vnímání událostí, odvaha pokusit se o uskutečnění něčeho nového, upevňování vlastí vůle, zdokonalování svých schopností myslet logicky, účast v kurzech, speciální programy, práce na sobě, postavě a vzhledu nebo práce na svém temperamentu apod. [2]

## 2.5. Organizační struktura

Organizační struktura se skládá z aktivit, jako jsou dělba úkolů, koordinace a dohled, které jsou zaměřeny na dosažení organizačních cílů. To může také být považováno za okénko, díky kterému lidé poznají organizaci a její prostředí.

Organizace může být strukturována různými způsoby v závislosti na jejich cílech. Organizační struktura umožňuje vyjádřit rozdělení odpovědnosti za různé funkce a procesy různých subjektů (např. oddělení, pracovní skupiny, jednotlivci).

Organizační struktura ovlivňuje organizační činnost ve dvou zásadních bodech. Za prvé poskytuje základ pro standardní operační postupy a rutiny. Za druhé určuje, kteří jednotlivci se budou účastnit rozhodování a v jakých procesech, a tedy do jaké míry jejich názory formují organizační činnost. [12]

### Typy organizačních struktur

✓ Organizační struktury podle formálnosti

*Formální organizační struktura* – je chápána jako struktura organizačních jednotek ve formálně organizované organizaci, kde je jednoznačně dána nadřízenost a podřízenost, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých vedoucích a celých útvarů. Obvykle je deklarována pomocí organizačních řádů a charakterizována pomocí organizačních schémat.

*Neformální organizační struktura* – vznikají ve firmách spontánně a jsou tvořeny skupinami lidí společných zájmů, nejsou vytvářeny ani požadovány organizační

strukturou. Silně ovlivňuje spokojenost lidí s podmínkami na pracovišti, jejich morálku a chování, motivaci k práci a tvůrčí účast.

✓ Organizační struktury dle hlediska sdružování činností

*Funkcionální organizační struktura* – je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit (např. výroba, výzkum, finance). Je založena na funkční specializaci dílčích jednotek (útvarů).

*Výrobní struktura* – je založena na výrobní specializaci. Každý druh výrobku má svůj útvar, který zajišťuje pro tento výrobek marketing, vývoj, zásobování, výrobu, prodej. Typickou výrobní strukturou je divizionální organizační struktura (rozhodující charakteristikou divizí je přímá vazba na trh).

✓ Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

*Liniová organizační struktura* – je založena na principu jediného vedoucího a na přímé odpovědnosti a pravomoci, přesně tedy určuje vztahy přímé rozhodovací pravomoci.

*Štábní struktura* – vedoucí potřebují pro své kvalifikované rozhodování podporu a radu od specializovaných odborných útvarů „štábů“, které nemají žádnou rozhodovací ani řídicí pravomoc a jsou pouze pomocníky.

*Liniově-štábní struktura* – rozhodující řídicí pravomoc zůstává na liniovém řízení, ale jejich pomocné štáby mají také určité přesně vymezené řídicí kompetence. Úkoly vypracované prostřednictvím štábů schvaluje vedoucí.

*Maticová struktura* – vytváří vedoucí projektů, kteří si vybírají nejvhodnější spolupracovníky z ostatních útvarů, s jejichž pomocí budou realizovat stanovené úkoly. V jedné organizaci tak existuje linie funkčních útvarů a linie projektová, která odpovídá za realizaci jednoho nebo více projektů. V maticových strukturách se uplatňuje převážně týmová práce.

✓ Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti

*Centralizovaná organizační struktura* – pravomoci a odpovědnosti jsou soustředěny centrálně v rukou omezeného okruhu vedoucích, kteří rozhodují o všech důležitých řídicích rozhodnutích.

*Decentralizovaná organizační struktura* – pravomoci a odpovědnosti jsou delegovány na výrazně větší okruh vedoucích a vrcholové vedení přebírá především funkci kontrolní a koordinační. [13]

## **2.6. Time management – zorganizování času**

Čas je na rozdíl od většiny jiných zdrojů mezi lidmi spravedlivě rozdělen. Každý z nás ho má každý den stejně. Rozdíl mezi námi spočívá v tom, jakým způsobem ho využíváme a jak se ho snažíme natáhnout. Když se snažíme svůj čas využít lépe, je naším cílem snížit počet hodin, které trávíme v práci nebo za stejný počet hodin udělat více. Je to otázka řazení priorit. Nevhodným plánováním ztrácíme přehled nad svým rozvrhem a nedaří se nám rozlišovat mezi důležitými a bezvýznamnými požadavky. Proto je zapotřebí uvést, co musí takové plánování zahrnovat. [6]

### **2.6.1. Plánování času a kontrola plánu**

V rámci **plánování** si musíme stanovit cíle; určit kroky potřebné k dosažení vytyčených cílů; rozdělit si úkoly a přidělenou práci na dílčí úseky; rozhodnout, jak dlouho tyto aktivity pravděpodobně budou trvat; rozhodnout, kdy bude třeba tyto úkoly dokončit a na závěr je nutné si stanovit, co budeme potřebovat od druhých lidí, abychom mohli dané úkoly splnit.

Tento plán je potřeba důkladně sledovat a mít na paměti kontaktní osoby; schůzky a závazky; co jsme již udělali a co je ještě potřeba udělat; kdo pro nás co dělá a v jakém časovém horizontu; kdy se musíme obrátit na kontaktní osoby a nadřízené.

Efektivní plánování vyžaduje sladění různých časových rámců. Význam dlouhodobých a krátkodobých plánů závisí na charakteru práce, ale obvykle je vhodné plánovat ve **třech časových rámcích**:

1. Plánování následujících tří měsíců – týká se velkých časových úseků, které jsou věnovány projektům a vývojovým úkolům. Cílem je dodržení termínů vzhledem k různým závazkům. Nutné je, aby byl takový plán vždy realistický.

2. Plánování týdne – s tímto plánováním se zpravidla začíná na konci předchozího týdne. Cílem je stanovení obecného přehledu a zajištění hladkého postupu. Přemýšlením, na co je nezbytné se zeptat v pondělí, docílíme, aby se přistoupilo k úkolu, který má být splněn v pátek. Dále určíme, co je třeba udělat v úterý, aby byla zajištěna připravenost na poradu ve středu a kolik je toho potřeba udělat, aby bylo dosaženo pokroku v dlouhodobé aktivitě.

3. Plánování dne – denní plán se vždy vytváří na konci předchozího dne. Druhý den jsme tudíž ušetřeni váhání a plýtvání času v době přípravy na práci. Přesně víme, co je třeba udělat a není problém tedy věci uvést do pohybu. Je nutné odolat množství úkolů, které chceme zvládnout a příliš vysokým ambicím, aby zbyl čas na řešení nečekaných událostí.

**Kontrola časového plánu** spočívá v zachování celkového přehledu o průběhu plánovaných aktivit a povědomí o tom, kdy je třeba k daným akcím přikročit. Klíčem k této činnosti je jednoduchost. Důležité je se vyhnout zaznamenávání informací na různá místa a omezení ručního převádění informací, dojde tak k ušetření zbytečně vynaloženého úsilí.

**Plánovacích a sledovacích nástrojů** je celá řada – od poznámkového bloku a diáře až k dokonale vybavenému počítači. Vhodný výběr odpovídá stylu a typu činnosti. Špatně využívaný nástroj povede spíše ke zdržování než ke zvýšení efektivity. [6]

## **2.7. Motivace zaměstnanců**

Na motivaci záleží, jelikož zvyšuje efektivitu, produktivitu a účinnost. S ohledem na plánované výsledky motivace zvyšuje pravděpodobnost, že jich bude dosaženo. Její nedostatek bude znamenat prodloužení pracovní doby managementu, nárůst soustavného kontrolování práce a zvyšování množství polemik a sporů. Není-li skupina lidí pracovně motivována, odrazí se tato skutečnost v následujících oblastech:

### **Zvyšuje se**

- ✓ plýtvání časem (přestávky, rozhovory nesouvisející s prací a vyřizování soukromých záležitostí);
- ✓ pomlouvání a v nejhorším případě šíření fám či soustavné vyrušování ostatních od práce;
- ✓ odčerpávání financí z organizace (např. požadavky na finanční výdaje);
- ✓ zpochybňování zaběhnuté politiky;
- ✓ byrokracie;
- ✓ absence.

### **Snižuje se**

- ✗ zájem a kvalita práce;
- ✗ tempo práce;
- ✗ ochota přijmout zodpovědnost;
- ✗ úroveň kreativity;
- ✗ dochvilnost (např. pozdní příchody na schůzky či hledání důvodu na dřívější odchody);
- ✗ pozornost (např. k nařízení managementu, což vede k chybám);
- ✗ osobní účast na podporování kultury dané organizace. [7]

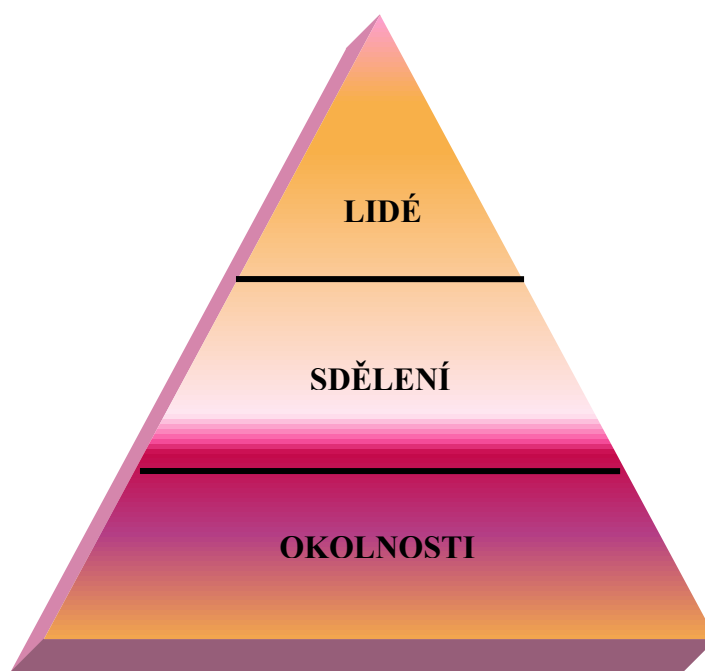
## **2.8.      Prezentace**

Množství informací, které jsou pro nás důležité, neustále roste. Informace jsou dnes vedle kapitálu, půdy a práce čtvrtým výrobním faktorem. Informace bereme vážně, protože právě na nich záleží, zda přežijeme v konkurenčním boji. Pouhé shromažďování informací je neproduktivní, proto platí, že komunikace je olej, který je nezbytný pro chod stroje zvaného organizace. Mnozí to chápou tak, že pokud možno všichni ve firmě by měli vědět vše. Není proto divu, že komunikační schopnosti jsou stále žádanější vlastností šéfů a odborníků všeho druhu.

Definice pojmu prezentace je celá řada a já si vybrala právě tuto, protože je stručná a výstižná: „Prezentace: osobní přednes strukturovaného sledu myšlenek, podporovaného vizuálními pomůckami, shromážděnému auditoriu“. [8]

### 2.8.1. Prvky prezentace

Prezentace je jako dětská skládačka. Celkový efekt a účinek prezentace závisí na souladu tří základních prvků, které se na výsledku podílejí. Těmito základními prvky jsou vždy lidé a sdělení, které si předávají, a okolnosti, za kterých k tomuto předání dochází a jsou znázorněny v obr. 2.6. [9]



Obr. 2.6: Základní prvky prezentace (Hospodářová I., 2004)

#### *Lidé*

Pro každou prezentaci musejí být alespoň dva, jeden, který prezentuje a druhý, který poslouchá: **já** (řečník) s osobními zkušenostmi, znalostmi, pověstí, reputací, důvěryhodností a přesvědčivostí a **ti, kdo poslouchají** (posluchači) s jejich znalostmi, zkušenostmi, očekáváním, zájmem, postavením a angažovaností.

Prezentace je vlastně dialog, který je veden s posluchači a je o to složitější, že je veden ne s jedním, ale někdy i se stovkami posluchačů. V každém dialogu záleží na obou stranách, zda a v jaké míře bude úspěšný. V případě prezentace jde o to, aby se tyto dvě množiny alespoň do určité míry překryly, a tak došlo k pochopení.

Většina průměrných řečníků se v první řadě zajímá o sebe a své cíle, o to, co a jak řekne a až v poslední řadě o své posluchače. Jejich pořadí důležitosti je tedy špatné. Pokud chce být člověk dobrým, nadprůměrným a vynikajícím řečníkem toto pořadí musí obrátit.

### ***Sdělení***

Každé sdělení má svůj obsah i formu, tedy své co i jak. Sdělení vždy obsahuje také zprávu o tom, co si řečník myslí o sobě, za koho se považuje a za koho považuje své posluchače. Dochází k předání nejen racionálních a věcných informací, ale i informací o postojích, emocích a očekáváních.

**Slovní (verbální) sdělení**, to jsou slova a jejich význam, terminologie a výrazy, argumenty, otázky a jejich uspořádání. Patří zde také textová část v podkladech, tiskovinách a psaných pomůckách, které předkládáme svým posluchačům.

**Mimoslovní (neverbální) část sdělení** tvoří mimoslovní signály, počínaje naším vzhledem, oblečením, sebejistotou, organizovaností, pohledem, gesty, mimikou, postojem a hlasovým projevem až po celkové chování a vystupování. Součástí mimoslovního písemného sdělení jsou obrázky, grafy, filmy, piktogramy a obrazové pomůcky.

### ***Okolnosti***

Je něco, co by mohlo efektivitu a výsledek prezentace oslabit? Odpověď zní ANO. Může to být **čas**, který pokud je dodržen, vypovídá o profesionalitě přednášejícího. Řečník tím dává svým posluchačům najevo, že respektuje jejich čas a dohodnuté podmínky a jejich času i jich samotných si váží. Dalšími takovými okolnostmi mohou být **podmínky, prostředí a technika** (pomůcky). S pozorností a zájmem posluchačů dokáže zacyklomat jakékoli vyrušení, nefungující zařízení, horko, zima nebo hluk a to vše má za následek narušení celkového výsledku. Proto bychom tyto zmíněné okolnosti měli brát v potaz a nepodceňovat je. [9]

## **2.8.2. Etapy a příprava prezentace**

- ✓ Stanovení cíle – dobrý řečník si položí dvě klíčové otázky, **co** budu říkat a **proč** to budu říkat, tedy nezajímá ho jen téma, ale také cíl a účel prezentace. Cílem prezentace je informovat, přesvědčit (motivovat k jednání) a pobavit.

- ✓ Analýza posluchačů a situace – ne vždy zná řečník osobně ty, ke kterým mluví. Většinou ale zná alespoň jejich základní charakteristiky (odborníci, laici, muži, ženy, řídící pracovníci či specialisté). Co se týká analýzy situace, je třeba se zabývat tím, kolik máme času na prezentaci, v jakých podmínkách a prostředí bude probíhat a jaké pomůcky máme k dispozici.
- ✓ Zpracování – zahrnuje 6 bodů, které je třeba realizovat. Prvním bodem je stanovení obsahu prezentace, teze a výběr hlavních bodů. Druhým je určení struktury prezentace – úvod, stat', závěr a uspořádání materiálu. Pozornost by měla být věnována také třetímu bodu, jak posluchač vnímá a co si pamatuje. Nejlepší odpověď na otázku v rámci čtvrtého bodu, jak zaujmout a přesvědčit ty druhé, je představit si sebe na jejich místě. Důležitost při zpracování zaujímá předposlední bod s názvem argumentační minimum a neméně významná je poslední část, která spočívá v přípravě potřebných a vizuálních pomůcek (např. flipchart, diapojektor, obrázky, modely, vzorky, letáky a další).
- ✓ Doladění – začíná v okamžiku, kdy je prezentace na nějakou dobu přerušena a daný scénář je nechán k „uležení“. Když se po uplynutí stanoveného času řečník k prezentaci vrátí, vidí ji jinýma očima. Všimne si, že se někde opakuje, ladí slova, výrazy a kontroluje text a pomůcky. Ověřuje si, zda prezentace dává smysl, je srozumitelná a zajímavá a dolad'uje ji k úplné dokonalosti a spokojenosti. [9]

### **2.8.3. Desatero úspěšné prezentace**

1. Mít stále na paměti stanovený cíl a myslet na posluchače.
2. Dokonale se připravit.
3. Zaujmout posluchače.
4. Být sami sebou a používat originální pomůcky.
5. Nebát se projevit zaujetí a emoce.
6. Přimět posluchače k přemýšlení.
7. Nejdůležitější body zformulovat do řečnických otázek.
8. Formulovat z pozice posluchačů, podporovat zájem a přesvědčivost příběhem.
9. Neustále sledovat posluchače a znovu získat jejich pozornost.
10. Připravit se a vstřícně reagovat na dotazy, děkovat a udržovat pozitivní klima. [9]



## 3. Praktická část

### 3.1. Charakteristika vybrané společnosti

Mezinárodní obchodní společnost, kterou jsem si zvolila pro svou práci, patří k jedné ze tří největších společností na světě. Zabývá se nejen bankovníctvím, ale také výrobou leteckých motorů, větrných turbín, plastů a vyznačuje se špičkovou technologií a kvalitou. Své přední místo zaujímá i v oblasti médií, lékařství, stavebnictví a telekomunikace. Mezi nejvýznamnější kritéria, která klade především na své zaměstnance, se řadí absolutní odpovědnost k zákazníkovi, vůdčí schopnost, zdravá dravost a elán, energie a schopnost přijímat výzvy a motivaci z vysoce konkurenčního a neustále se měnícího prostředí. [14]

V jednotlivých letech obdržela řadu **ocenění**:

- ✓ *nejrespektovanější společnost světa,*
- ✓ *nejobdivovanější společnost světa,*
- ✓ *nejinovačnější společnost světa.*

Společnost je celosvětovým partnerem olympijských her od roku 2005. Trvale přispívá k rozvoji jejich zázemí v mnoha oblastech - od staveb sportovních areálů až po budování městské infrastruktury. Pomohla uskutečnit přes 300 dopravních, bezpečnostních, energetických, vodohospodářských, zdravotnických a jiných projektů. V současné době v České republice působí **tři dceřiné společnosti** této mezinárodní organizace:

- ✓ *společnost zabývající se finančními službami,*
- ✓ *společnost zabývající se spotřebitelskými službami,*
- ✓ *společnost zabývající se financováním automobilů. [14]*

### **3.1.1. Společnost zabývající se finančními službami**

Je moderní univerzální bankou a zároveň největší českou bankou s rozsáhlou sítí obchodních míst a bankomatů. Klienti si mohou vybrat produkty a služby podle svých potřeb z řady depozitních či úvěrových produktů, mají možnost získat ke svým účtům mezinárodní platební karty a řídit své finance prostřednictvím každodenně používaných moderních technologií, kterými jsou internet nebo mobilní telefon. Společnost poskytuje spotřebitelské úvěry, kontokorenty, hypotéky, kreditní karty či úvěry pro malé a střední firmy i drobné zákazníky. Získala titul *Internetová banka* hlasováním veřejnosti a obsadila 4. místo v soutěži *Nejlepší zaměstnavatel*.

Byla první velkou bankou u nás, která představila například plnohodnotný elektronický výpis z účtu, konsolidaci půjček, paušální běžný účet typu all inclusive pro drobnou a firemní klientelu, refinancování hypoték a odměňování klientů penězi za používání platebních karet. Jako první vybavila celou bankomatovou síť čipovou technologií a každoročně sbírá medaile v soutěži Zlatá koruna, která oceňuje nejlepší finanční produkty na trhu. [14]

### **3.1.2. Společnost zabývající se spotřebitelskými službami**

Patří k nejznámějším a největším společnostem na českém trhu, která se zaměřuje na splátkový prodej spotřebního zboží. Díky vyspělým systémům jsou veškeré smlouvy o splátkovém úvěru schvalovány elektronickou cestou, a proto může mít organizace přední postavení v rychlosti poskytování služeb. Prodej na splátky nabízí prostřednictvím mnoha obchodních partnerů v rozsáhlé síti prodejních míst a internetových obchodů. Kromě tradičních skupin zboží, jako jsou domácí spotřebiče, nábytek, kuchyňské linky, výpočetní technika či zahradní technika, lze dnes na splátky pořídit například oděvy, obuv, sportovní potřeby, kosmetiku, knihy, klenoty, hudební nástroje, dovolené, očkování, krby či zvířecí miláčky. Vedle klasického prodeje na splátky poskytuje rovněž hotovostní půjčky a kreditní karty. Společnost je generálním partnerem a organizátorem ocenění *Obchodník roku*. [14]

### **3.1.3. Společnost zabývající se financováním automobilů**

Je absolutní jedničkou na českém trhu ve financování ojetých i nových automobilů a to především díky profesionálním, rychlým, flexibilním, snadno dostupným a vysoce kvalitním službám poskytovaným široké škále zákazníků. Současně je jednou z největších českých leasingových společností nabízející finanční leasing a úvěry na osobní a užitkové vozy. Každý rok financuje nejvíce automobilů koncovým zákazníkům na českém trhu. [14]

## **3.2. Centrum zákaznických služeb**

Mezinárodní finanční společnost roku 2006 otevřela nové centrum zákaznických služeb v Ostravě - Hrabové, a tím rozšířila své kapacity pro další růst. Dnes centrum zaměstnává více než 700 pracovníků a stále nabízí práci dalším zájemcům. Zaměstnanci pracují s nejmodernějšími komunikačními technologiemi a ergonomickými pomůckami. Centrum slouží klientům dceřiných společností a hlavním úkolem je příjem klientských dotazů a jejich vyřízení ke spokojenosti zákazníků.

Centrum zákaznických služeb zahrnuje 4 oddělení, ve kterých jsou zaměstnanci rozděleni do jednotlivých týmů:

**1. Prodej** - toto oddělení se zabývá aktivním prodejem bankovních produktů po telefonu, který zajišťují telefonní bankéři. Bankéři musí umět okamžitě reagovat na kupní signál zákazníků a zjišťovat jejich potřeby, na základě kterých nabídnou vhodný produkt.

**2. Akvizice** - oddělení zabývající se administrativou, ve kterém asistenti schvalují žádosti pro poskytnutí financí. Zajišťují správné a bezchybné vyplnění smluv a jsou zodpovědní za kontrolu všech jejich podstatných náležitostí. Rovněž mají na starost dokládání pojistných událostí a exekuční oblast.

**3. Pohledávky** - povinností telefonních bankéřů je zajistit, aby dlužné částky byly co nejdříve uhrazeny. Říká se jim také vymahači neboli inkasisti pohledávek, kteří kontaktují dlužníky a upozorňují je na nedodržanou dobu splatnosti a informují je, jak dlužnou částku správně uhradit. V některých případech, kdy klienti dlužné částky neuhradí,

jsou bankéři povinni je informovat o následném postupu, aby vše bylo co nejdříve vyřešeno ke spokojenosti obou stran.

**4. Zákaznický servis** – v rámci tohoto oddělení jsou pro klienty společnosti k dispozici operátoři, kteří jim objasní veškeré nejasnosti týkající se jejich současně využívaných produktů. Poradí jim, jak tyto produkty správně využívat a v případě nespokojenosti s produktem jim pomohou s odstoupením od smlouvy.

V Ostravě kromě těchto oddělení působí také trenérský tým, který pečuje o zaškolení nových právě nastupujících uchazečů, ale také dosavadních zaměstnanců z důvodů neustálých změn, které v organizaci vznikají. Zajišťují rozvoj dosavadních zkušeností, znalostí a dovedností. Přípravují různá školení, prezentace, workshopy a hromadné následky pro telefonní bankéře. [14]

### **3.3.      Vzdělávání a rozvoj ve společnosti**

Organizace, kterou jsem si pro práci zvolila, neustále podporuje rozvoj svých zaměstnanců a poskytuje potřebnou nabídku rozvojových nástrojů a vzdělávacích programů. Zmíněné možnosti tak napomáhají k lepším výkonům pracovníků, jež se projeví na výsledcích jejich odvedené práce. Každý rok hodnotí zaměstnanci své dosažené výsledky a úspěchy, silné a slabé stránky, potřeby rozvoje a kariérní plány v rámci společnosti a stanovují si spolu se svým nadřízeným plán osobního rozvoje, který jim napomáhá stanovené cíle plnit. Odpovědný za svůj osobní rozvoj je zaměstnanec, který získává podporu a doporučení od svého manažera a rovněž může využít nabídku vzdělávacích aktivit a rozvojových nástrojů.

V rámci této korporace mají zaměstnanci mnoho způsobů a příležitostí pro svůj rozvoj, a to formou různých školení vedených nejen interním trenérským týmem, ale také externími lektory. Pro pracovníky jsou také k dispozici on-line kurzy, díky kterým mohou studovat sami a navíc v době, která je pro ně vhodná a přívětivá.

Možnosti vzdělávání zajišťující rozvoj odborných i osobnostních předpokladů jsou nastaveny dle potřeb společnosti a plánu rozvoje každého zaměstnance a jsou uskutečňovány prostřednictvím různých školení, mezi které patří:

### ***Compliance školení***

Seznamuje zaměstnance se základními pravidly, jež jsou platné v dané organizaci, jako jsou ochrana osobních údajů, praní špinavých peněz, bezpečnost a ochrana informací. Pravidla jsou organizována oddělením Compliance.

### ***Produktová školení***

Kurzy rozvíjející znalost produktů jednotlivých dceřiných společností.

### ***Odborná školení***

Jsou plánovaná v rámci jednotlivých oddělení se zaměřením na odborné znalosti, které jsou specifické pro určitou funkci (např. marketing, finance, IT).

### ***Business skills školení***

Organizuje oddělení Lidských zdrojů a školení tohoto typu se zaměřuje na obecně-odborné znalosti.

### ***Soft skills tréninky***

Tyto tréninky zajišťuje opět oddělení Lidských zdrojů a podporuje rozvoj zejména osobnostních předpokladů (např. prezentační dovednosti, time management, manažerské dovednosti).

### ***Projektová školení***

Jsou realizována oddělením Kvality pro zaměstnance, které se podílí na projektech.

### ***Formy školení***

- ✓ Prezenční školení – realizována interně nebo externími dodavateli.
- ✓ E-learningové kurzy - samostudium prostřednictvím on-line kurzů.
- ✓ Kombinovaná výuka - spojení e-learningu a prezenční výuky.

Organizace zabezpečuje pro své zaměstnance rovněž rozvojové nástroje, díky kterým pracovníci získají nové zkušenosti a znalosti a taktéž si osvojí další dovednosti, které mohou při své každodenní práci využít a aplikovat. Mezi tyto rozvojové nástroje společnost řadí:

### ***Univerzita organizace***

Ucelené vzdělávací programy poskytuje společnost svým talentovaným pracovníkům. Univerzita slouží k systematické přípravě pro vyšší pozice a vychovává nástupce na klíčové pozice ve vlastních řadách.

### ***Rozvojová centra***

Program rozvojových center je vytyčen pro manažery, kteří již ve společnosti prošli standardním programem manažerského rozvoje a neobejdou se bez identifikace svých osobních předpokladů a rezerv pro rozvoj svého manažerského potenciálu. Díky online testování, individuální zpětné vazbě a prezenčního programu dostávají manažeři komplexní obraz své osobnosti a návrh pro další rozvoj.

### ***360 stupňová zpětná vazba***

Kompletní zpětná vazba, kterou posuzuje kompetence hodnocené osoby jeho manažer, ale i jeho kolegové, podřízení a dokonce interní či externí zákazníci nebo dodavatelé. Hodnocený tímto získává cenné informace, které mu pomáhají uvědomit si, v čem jsou jeho silné stránky a naopak kterým oblastem má přikládat důraz z hlediska osobního rozvoje.

### ***Angličtina***

Cílem je zajistit kvalitní výuku anglického jazyka pro zaměstnance, která se zaměřuje na komunikační a písemné dovednosti a orientuje se především na zlepšení znalostí v oblastech bankovní a obchodní angličtiny.

### ***Interní rotace***

Rotace je dočasné přeložení zaměstnance v trvání od 1 do 12 měsíců. Přispívají k zefektivnění pozice, získání kontaktů, zvýšení informovanosti a zlepšení komunikace v rámci zvolených oddělení.

### ***Individuální koučing***

Pracovníci zařazení v programu Individuálního koučingu získávají možnost pod vedením externího kouče vytvořit optimální podmínky pro uplatnění svých odborných i osobnostních předpokladů. Koučování je práce s faktory, které pozitivně nebo negativně ovlivňuje pracovní efektivitu a spokojenost zaměstnanců.

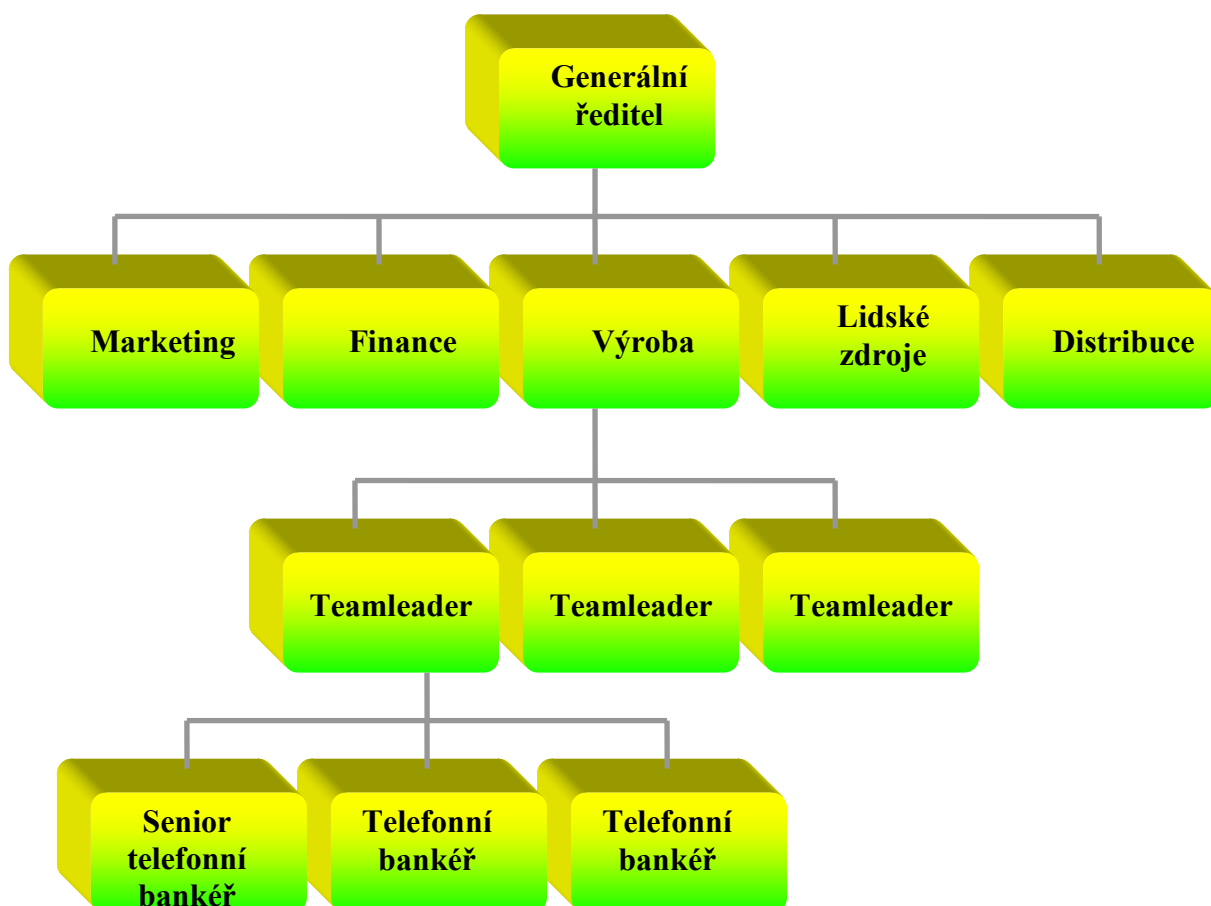
### ***Mentoring***

Mentoring je zaměřen na rozvoj zaměstnanců prostřednictvím systematického vedení, osobního příkladu a dlouhodobé zpětné vazby. Jedná se o proces, v němž zkušený manažer (mentor) vede méně zkušeného zaměstnance s cílem rozvinout jeho profesní a osobnostní kvality v souladu s dlouhodobou strategií společnosti. [14]

## **3.4. Identifikace dosavadního stavu**

### **3.4.1. Organizační struktura v centru zákaznických služeb**

Ve finanční společnosti je funkční organizační uspořádání, na jehož vrcholu je top management, který je tvořen operations manažery, senior manažery a junior manažery. Top management má na starosti vzdělávání, rozvoj a vedení teamleaderů, kteří zajišťují rozvoj, motivaci a vedení seniorů telefonních bankéřů a telefonních bankéřů a pečují o bezproblémové fungování svěřeného procesu a podporu chodu v organizaci. Středem mého zájmu budou telefonní bankéři. Konkrétní organizační struktura je zachycena v obr. 3.1.



Obr. 3.1: Organizační struktura v centru zákaznických služeb

### Obsahová náplň práce teamleaderů, seniorů telefonních bankéřů a telefonních bankéřů

V centru zákaznických služeb působí v rámci jednotlivých oddělení týmy, které se skládají z 10-15 členů. Pro svou práci jsem si zvolila oddělení prodeje, v rámci kterého probíhá aktivní prodej bankovních produktů po telefonu. Každý tým se zaměřuje na jiný produkt (např. bankovní úvěry, pojištění ke stávajícím produktům, bankovní účty, spoření apod.) a na různou oblast klientů či neklientů.

Týmy tvoří teamleadéři, kteří jsou na vrcholu vedení, senior telefonní bankéř a telefonní bankéři, za které teamleader zodpovídá.



### *Teamleader*

Jedná se o liniového manažera, který konkrétní tým vede a řídí. Jeho povinností je svůj tým neustále motivovat a směřovat k cílovým výsledkům, které odpovídají plánu na daný rok. Jeho náplní práce je nabírat i zaučovat nové členy a ty stávající hodnotit, motivovat a rozvíjet prostřednictvím zpětné vazby, face to face, koučingu a ojediněle formou workshopů. Především zpětná vazba je pro telefonní bankéře velmi přínosná, protože tak mohou své telefonní hovory neustále vylepšovat a vést až k úplné dokonalosti.

Teamleader vede pravidelné schůzky, na kterých členy informuje o novinkách a případných potížích, které je potřeba řešit. Je plně otevřený k novým myšlenkám a nápadům svých podřízených, které tým také podporuje a povzbuzuje. Taktéž sbírá a zpracovává podněty od svých pracovníků, aby zajistil spokojenost svých podřízených a upevnil tak vztahy v rámci týmu. Na základě zákona, procesních postupů a interních pravidel řeší samostatně standardní i nestandardní situace a je též odpovědný za zpracování administrativy spojené s docházkou, plánováním kapacit a hlavně s měřením prodejních výsledků telefonních bankéřů.

### *Senior telefonní bankéř*

Disponuje výbornými znalostmi o veškerých produktech organizace a podílí se na rozvoji svých telefonních bankéřů. Přípravuje pro tým různé workshopy a školení, které úzce souvisí s jejich pracovní náplní. V případě, že při hovoru telefonní bankéř narazí na nestandardní situace, je senior stále k dispozici a okamžitě poskytne pomocnou ruku a návod, jak postupovat dále. Také se snaží předávat své zkušenosti a vědomosti svému případnému budoucímu nástupci v den označovaný jako Senior day. Má výborné motivační schopnosti, díky kterým tým neustále podporuje a tím ho vede k lepším výkonům a následně úspěchům. Teamleader je jeho přímým nadřízeným a v jeho nepřítomnosti tým vede senior.

### *Telefonní bankéř*

Hlavní náplní práce telefonních bankéřů je prodej bankovních produktů po telefonu. Velmi důležitá je znalost nejen konkrétního produktu, který prodává, ale je také potřeba, aby měl přehled o všech ostatních. Telefonní bankéř by měl zvládat sám standardní situace a zákazníkovi na telefonu poskytnout informace, které vyžaduje.

V případě situace nestandardní má vždy po ruce seniora nebo teamleadera, ke kterému může přijít pro radu, aby všechny informace sdělené zákazníkovi byly správné.

V současné době bankéři při rozhovoru s klientem nemají k dispozici žádný scénář, ale jen podstatné body, které mají v hovoru zaznít. Nejdůležitější je zjistit potřeby daného klienta a na základě potřeb nabídnout konkrétní produkt, který tuto potřebu nejlépe uspokojí. Bankéř musí rovněž umět individuálně reagovat na různé námitky a signály jednotlivých klientů.

Dalšími povinnostmi bankéře je v případě zájmu klienta o daný produkt zadat jeho údaje do elektronického systému pro případné sjednání schůzky přímo na obchodní místo nebo pro sjednání kontaktu se specialistou, od kterého se dozví podrobnější informace. Telefonní bankéř provádí také aktivace kreditních karet i doplňkových služeb (například různé typy pojištění). Každý bankéř sám zodpovídá za svou kvalitu a kvantitu hovorů, za kterou je spravedlivě ohodnocen na základě daných kritérií společnosti.

### **3.4.2. Workshopy v centru zákaznických služeb**

V centru zákaznických služeb jsou workshopy uskutečňovány především prostřednictvím seniorů telefonních bankéřů a čas od času i prostřednictvím teamleaderů. Workshopy jsou vzdělávací metodou nejen pro telefonní bankéře, kteří se jich ve většině případů účastní jako posluchači, ale také pro jejich zpracovatele, kteří si tak osvojí nové znalosti a vědomosti uplatnitelné v jejich práci a profesi. Realizátor workshopu má nejen možnost si osvojit a vylepšit své prezentační, komunikační a organizační dovednosti, ale rovněž zvýšit svou samostatnost a získat nové zkušenosti, které jsou pro každého člověka nepostradatelné.

Jelikož tuto možnost mají telefonní bankéři jen zřídka, což jsem si sama mohla vyzkoušet, protože jsem v této společnosti pracovala více než 2 roky jako telefonní bankéř, rozhodla jsem se tento nedostatek odstranit. Hlavní důvod může být v tom, že z pohledu organizace jde o určitý standard, kdy povinností bankéře není WS připravovat, ale pouze se ho zúčastnit.

Z pohledu bankéřů to může být nedostatek odvahy a sebedůvěry, a proto se o jeho realizaci ani nepokusí. Nebo jim vyhovuje dosavadní stav a nepotřebují další rozvoj,

nemají v úmyslu kariéru růst. Mohou to brát také jako práci navíc, na kterou nemají čas, a zároveň je tato příležitost neoslovuje.

Osobně jsem si přípravu a realizaci workshopů vyzkoušela a vidím v nich velký přínos, především jsem si vylepšila své prezentační dovednosti a dokázala si představit, co vše taková příprava zahrnuje. Dle mého názoru by mělo mít více telefonních bankéřů možnost se v této oblasti rozvíjet, aby tak posílili svou seberealizaci a zvýšili si své sebevědomí a sebedůvěru, co se týká vystupování před více posluchači.

Abych mé bývalé kolegy motivovala k realizaci workshopu a mohla provést nápravná opatření v jeho realizaci, rozhodla jsem se připravit workshop na téma „Jak udělat workshop“. Mou snahou bylo také těm, kteří workshop ještě nedělali, usnadnit práci v jejich přípravě a těm, co workshop již dříve připravili, ušetřit čas při jejich budoucích přípravách. Pomocí rozhovoru a měření efektivnosti workshopu pro telefonní bankéře uvidíme, jak jsem si s tímto úkolem poradila.

### **3.5. „Jak udělat workshop“ v týmu B**

Workshop jsem aplikovala v týmu B působící v oddělení prodeje, ve kterém jsem pracovala téměř rok. Tým B je ve společnosti jediným týmem, který se zaměřuje a specializuje na podnikatele (drobné živnostníky) a menší i větší firmy, kterým nabízí různé podnikatelské úvěry zajištěné nebo nezajištěné, účty pro podnikatele, možnosti spoření a zhodnocení a hypotéky. Má svého teamleadera, 2 seniory telefonní bankéře, kdy jeden z nich má na starosti SME Reminder a Telebank, druhý Hypotelebank a celkem je v týmu 14 telefonních bankéřů. Tým B tedy zahrnuje 3 podtýmy SME Reminder, Telebank a Hypotelebank, které si přiblížíme níže.

#### *SME Reminder*

Je skupina 6 telefonních komerčních poradců, jejichž povinností je telekomunikace s drobnými živnostníky, jednání a majiteli jednotlivých společností. Pomocí různých otázek zjišťují jejich současné potřeby v oblasti financování a investování a na základě zmapované situace jim nabídnou pro ně nejvhodnější produkt. V případě zájmu zadají jejich kontaktní údaje do interní databáze, aby je mohli kontaktovat kolegové z Telebanku, od kterých se dozví bližší informace a mohou tak porovnat svou nabídku

s konkurencí. V případě, že se nejedná o klienty společnosti, telefonní poradci nabízejí také výhodné podnikatelské účty. Pokud klient či neklient zmíní, že má dostatek volných financí, samozřejmě jsou spořicí účty a termínované vklady s výhodnějšími úroky.

### *Telebank*

Zahrnuje 4 specializované telefonní bankéře, kteří komunikují po telefonu s klienty z interní databáze a vypočítávají jim předběžně, na jakou částku si mohou dosáhnout a za jakých podmínek. Pokud se jedná o úvěry nezajištěné, dokonce jim tento úvěr mohou po telefonu předschválit. V případě zájmu také nabízejí účty pro podnikatele a možnosti zhodnocení, které si mohou klienti či neklienti zřídit přímo na obchodním místě.

### *Hypotelebank*

Je zastoupen rovněž 4 specializovanými telefonními bankéři, kteří po telefonu komunikují s klienty z interní databáze zájemců o hypotéky pro financování domu či bytu. Podobně jako kolegové z Telebanku zájemcům propočítávají možné částky a sdělují podmínky získání a následného postupu.

Z interních zdrojů jsem zjistila, že pouhých 5 telefonních bankéřů ze 14 připravovalo workshop za dobu svého působení ve společnosti. Koncem dubna minulého roku jsem tedy pro tým B připravila jednohodinový workshop, který obsahoval informace typu – co je to workshop, jaký je jeho přínos, pro koho je určen, jak se na něj efektivně připravit, jak si optimálně rozvrhnout čas a jaké jsou kroky a postup provedení. Mým účelem bylo posluchačům předvést, jak má jednohodinový workshop vypadat a co vše by měl zahrnovat, aby byl úspěšný, a že může být také zábavný a pro zaměstnance určitým zdrojem odreagování.

Mile mě překvapila velmi pozitivní zpětná vazba na konaný workshop, bankéře tato aktivita zaujala a rozhodli se, že si ji sami vyzkouší. Tudiž k původním 5 telefonním bankéřům se přidalo dalších 7 a každý měsíc jeden z nich připravil workshop na jiné zajímavé téma.

Prezentace workshopu pro tým B na téma „Jak udělat workshop“ je zahrnuta v příloze č. 1. [17], [18], [19], [20]

### **3.6. Získávání, zpracování a vyhodnocení informací**

Pro zajištění a vyhodnocení potřebných informací pro analýzu stavu před konaným workshopem a po v rámci finanční společnosti, jsem využila nestandardizovaný typ rozhovoru a Kirkpatrickův 4 - stupňový model pro měření efektivnosti workshopu pro telefonní bankéře.

#### **3.6.1. Nestandardizovaný rozhovor**

V současné době existuje řada různých typů rozhovorů. Po pečlivém uvážení jsem si zvolila rozhovor nestandardizovaný, protože zjednodušuje nejen formální stránku ale i téma rozhovoru. Moji bývalí kolegové byli rovněž mými přáteli, proto mi tento typ rozhovoru připadal nevhodnější. Předem jsem si tento rozhovor bedlivě promyslela a připravila. Stanovila jsem si jasně cíl a co se mám dovědět. Výhodou tohoto typu rozhovoru je především to, že konečná formulace otázek pro zajištění okruhu potřebných informací je ponechána na mém vlastním uvážení. Sled otázek, jejich formulace a vkládání dalších témat je operativně přizpůsobováno zvláštním měnícím se podmínkám každého jednotlivého rozhovoru. Velkou předností tohoto typu rozhovoru je možnost upuštění od tématu, v případě, že respondent začne hovořit o jiném, neméně významném problému či tématu a to ochotně a s přehledem, tudíž mohu získat další důležité informace, které bych například standardizovaným rozhovorem nezískala. Na závěr tedy získám prohlubující kvalitativní materiál, který mi umožní nahlédnout do motivů, postojů a hodnot jednotlivých telefonních bankéřů.

Cílem rozhovoru bylo zjistit, zda telefonní bankéři pomocí mého workshopu ušetřili čas při jeho přípravě oproti bankéřům, kteří již workshop dělali dříve, zda to vše pro ně mělo efektivní a pozitivní přínos, jaké nové zkušenosti a znalosti si díky této aktivitě osvojili a zda to bude mít také pozitiva pro jejich nadřízeného a finanční společnost.

Respondenty jsem rozdělila na dvě skupiny, skupinu 1 a skupinu 2. Skupina 1 zahrnovala 5 telefonních bankéřů, kteří svůj workshop uskutečnili v minulosti ještě před mým workshopem, tedy ještě přesně nevěděli „jak na to“ a vše pro ně bylo nové. Skupina

2 zahrnovala již 7 telefonních bankéřů, kteří svůj první workshop realizovali po mém workshopu, tedy už věděli, jak se na něj připravit, co by měl obsahovat apod.

Struktura rozhovoru zahrnovala 12 otevřeně formulovaných otázek, které vychází z teoretických poznatků a ze snahy uvědomění si významnosti workshopu pro telefonní bankéře. Zvolila jsem otevřené otázky z důvodu získání co největšího obsahu informací. Přesnou formulaci otázek a jejich pořadí jsem přizpůsobila obsahu a tématu rozhovoru. Při rozhovoru jsem si pečlivě zapisovala veškeré poznatky, názory a připomínky respondentů. Předem jsem všechny respondenty ujistila, že tyto získané informace budou použity pouze pro účely této práce a nebudou použity proti nim. Respondenti byli velmi přátelští, příjemní a měli spoustu zajímavých nápadů a myšlenek, se kterými se chtěli podělit. Rozhovor jsem vedla s každým telefonním bankéřem zvlášť, abych zajistila jedinečnost a individuálnost odpovědí a trval přibližně 20-30 minut.

Konkrétní otázky použité v rozhovoru a jejich scénář je uveden v příloze č. 2., výsledky a odpovědi jednotlivých telefonních bankéřů jsou uvedeny v příloze č. 3.

Získané odpovědi jsem zpracovala a snažila se nalézt obsah, na kterém se respondenti shodli a který je pro danou problematiku podstatný.

### 3.6.2. Vyhodnocení nestandardizovaného rozhovoru

1. Uved'te prosím do tabulky, jak dlouho Vám přibližně trvaly jednotlivé činnosti při Vašem prvním WS?

Kroky přípravy workshopu	Čas (min.)
1. Stanovit téma a cíl workshopu	20
2. Určení důležitých bodů	45
3. Zajištění literatury (knihy, časopisy, internet)	240
4. Porada s nadřízenými a kolegy	300
5. Zpracování nastudovaných podkladů	540
6. Z podkladů vybrat podstatné informace	420
7. Příprava prezentace	360
8. Naučení textu	140

Tab. 3.1: Časy kroků přípravy workshopu skupiny 1

Kroky přípravy workshopu	Čas (min.)
1. Stanovit téma a cíl workshopu	15
2. Určení důležitých bodů	40
3. Zajištění literatury (knihy, časopisy, internet)	180
4. Porada s nadřízenými a kolegy	240
5. Zpracování nastudovaných podkladů	420
6. Z podkladů vybrat podstatné informace	360
7. Příprava prezentace	300
8. Naučení textu	120

**Tab. 3.2: Časy kroků přípravy workshopu skupiny 2**

V tab. 3.1 a 3.2 jsou uvedeny průměrné časy na přípravu workshopu a jak je zřejmé, skupina 1 (5 telefonních bankéřů) potřebovala více času na tuto přípravu než skupina 2 (7 telefonních bankéřů). Potvrdilo se zde, že tím, že skupina 1 nebyla seznámena s potřebnými kroky workshopu a ještě se zcela neorientovala v tom, jak postupovat, trvala jí příprava déle. Zatímco skupina 2 už měla k dispozici potřebné informace a věděla, co má dělat, její spotřeba času byla tudíž menší.

## **2. Prosím uveďte mi alespoň tři výhody případně nevýhody, které Vám příprava WS přinesla?**

Skupina 1 i skupina 2 se téměř shodly na výhodách, které jim příprava workshopu přinesla, lišily se pouze v jedné ze tří výhod, které uvedly. Co se týká nevýhod, polovina z respondentů uvedla náročnost na čas, ze skupiny 1 to byli 3 respondenti a ze skupiny 2 rovněž 3.

Jako první výhodu spatřovala skupina 1 ve zdokonalení prezentačních dovedností před větším počtem posluchačů (např. lepší zvládání stresu, trémy nebo nervozity), druhou výhodu viděla ve zlepšení schopnosti řídit svůj timemanagement a sladění tvorby workshopu s jejich aktuální prací a povinnostmi, třetí výhodou bylo získání podvědomí o tom, jak má workshop vypadat a jak se strukturuje.

Skupina 2 se shoduje se skupinou 1 v první a třetí výhodě, tedy zlepšení prezentačních dovedností a zjištění struktury workshopu a její podoby. Třetí výhodou je

pro ni lepší orientace v problematice, která se týká jejich práce, získání nových znalostí a zajímavých, podnětných informací obohacujících jejich pracovní činnost.

### **3. Myslíte, že to pro Vás jako zaměstnance bude mít pozitivní přínos? Pokud ano, v čem?**

Obě skupiny se opět shodly v tom, že to pro všechny bude mít v každém případě pozitivní přínos, každá skupina však vidí tento přínos rozdílně.

Skupina 1 si myslí, že při přípravě jejich dalšího workshopu bude vše probíhat snadněji a rychleji, budou vědět, na koho se mohou obrátit, a téma se bude s každým dalším takovým výkonem jenom snižovat. Také se domnívají, že získaná lepší orientace v problematice jim přinese lepší pracovní výsledky a výkony, a tím větší uspokojení z jejich odvedené práce.

Pro skupinu 2 příprava a realizace workshopu znamená větší možnost kariérního růstu v rámci organizace, mohou být tak lépe připraveni na vyšší pozici, která pro ně časem bude více přijatelná a lákavá. Dle jejich názoru se to také projeví v jejich osobním rozvoji a seberealizaci. Mají také vidinu finanční odměny, jako mohou být například šeky nebo různé prémie. Někteří jako pozitivní přínos než finanční ohodnocení spatřují a upřednostňují spíše pochvalu, úctu a obdiv, kterých se jim může dostávat díky této proaktivitě.

### **4. Jaké přednosti podle Vás přinese tato aktivita Vašemu nadřízenému?**

Skupina 1 se domnívá, že díky této aktivitě získá nadřízený pocit, že má pod sebou schopné, proaktivní, zodpovědné a inspirativní lidi, kteří ho dovedou zastoupit při prezentacích v případě potřeby. Nadřízený bude vědět, že jeho podřízení jsou více samostatní a nebude se bát jim zadat těžší úkoly, tím budou získávat větší odpovědnost a spatřovat větší smysl jejich práce.

Skupina 2 tyto přednosti spatřuje v tom, že svému nadřízenému usnadní práci v tom, že telefonní bankéři workshop připraví na nějaké aktuální téma související s pracovní činností, tímto všichni v rámci týmu získají potřebné informace a realizátor



workshopu navíc získá nové dovednosti a ty stávající si výrazně zlepší. Usnadnění je zde bráno tak, že workshop již nebude povinností teamleadera, ale místo aby workshop připravil on, předá tento úkol podřízenému a zredukuje obsah činností, které má na starost a bude mít více času na jiné povinnosti a úkoly, které díky tomu odvede kvalitněji a pečlivěji. Pro nadřízeného to bude také znamenat kvalitnější zaměstnance s vyšší autonomií v práci.

#### **5. Jaký přínos myslíte, že bude mít pro tuto společnost příprava WS Vámi?**

V odpovědi na tuto otázku se obě skupiny shodly a uvedly řadu přínosů, které příprava workshopu společnosti přinese. Nejen že se díky novým znalostem a dovednostem zvýší pracovní výkon zaměstnanců, ale odrazí se to samozřejmě v celkovém výkonu finanční společnosti. Dojde také k úspoře nákladu pro společnost tím, že workshopy nemusejí být prováděny externími školiteli, kteří jsou rozhodně nákladnější, ale realizace bude přenechána pouze vlastním zaměstnancům. Tím, že tuto příležitost budou mít zaměstnanci nejen na vyšších úrovních, ale také na úrovních nižších, bude docházet k vertikálnímu rozvoji kariéry. Společnost bude mít kvalitnější zaměstnance a bude si své vlastní pracovníky vychovávat tak, jak to bude pro ni nejlepší. Rozvoj kariéry jednotlivých zaměstnanců se odrazí rovněž v jejich uspokojení z práce a jejich fluktuace a absence se tímto výrazně sníží, proto se organizace nemusí bát, že o tyto cenné zaměstnance přijde.

#### **6. Myslíte si, že nově nabitě zkušenosti a znalosti uplatníte ve své práci?**

V tomto případě rovněž obě skupiny odpověděly velmi podobně. V každém případě nové zkušenosti a znalosti v práci na své pozici uplatní, pokud se téma týká bankovníctví a finančních služeb. Jestliže se týká jiných oblastí např. grafologie = psychologie písma, dozví se více o sobě a nově nabitě vědomosti uplatní ve svém osobním životě. Tyto workshopy však bývají často úzce propojeny s jejich pracovní činností, což znamená, že se v této oblasti budou moci více rozvíjet a v případě potřeby nabitě schopnosti využít a aplikovat.

**7. Domníváte se, že by Vám to také mohlo pomoci při kariérním růstu na pozici senior telefonní bankéř, teamleader nebo trenér v dané společnosti?**

Dle obou skupin je taková činnost a proaktivita pro cílevědomé zaměstnance velmi prospěšná v případě postupu v rámci organizace. Jakákoli práce nad rámec povinností je pro každého jednotlivce přínosem v rámci jeho budoucího rozvoje. Práce navíc (např. příprava workshopu) je dokonce jedním z bodů, na který se přihlíží při výběrovém řízení na vyšší pozice, tedy je to pro ně jednoznačně plus. Obě skupiny se tudíž shodly na tom, že při kariérním růstu taková činnost není pouze pomoc, ale jakousi podmínkou.

**8. Splnila nebo dokonce předčila tato nová zkušenost Vaše očekávání?**

Co se týká skupiny 1, jejich odpověď byla kladná, původní pocity byly pro ně smíšené z hlediska organizace workshopu, střádání materiálů, tvorby konečné podoby workshopu, makro designu a podobně, ale jejich očekávání ve smyslu zvládnutí těchto dovedností a schopností bylo nakonec splněno. Dle těchto respondentů by se měla každá taková možnost a příležitost, která se člověku naskytne, vzít do hrsti, protože v budoucnu člověk ocení, že ji využil a dala mu něco nového a podnětného.

Skupina 2 se k názoru skupiny 1 přiklání a dodává, že tato zkušenost předčila jejich očekávání v tom, že si doposud nevěřili, že tuto přípravu sami zvládnou, především měli strach z vystupování před kolegy. Většina z nich na to není zvyklá, proto je překvapilo, že to nakonec dopadlo velmi příjemně a vše zvládli, jak chtěli a měli z toho na závěr výborný pocit.

**9. Věděli jste, kde si obstarat potřebné pomůcky (např. flipchart, promítací plátno, prostory, materiály atd.) a podpořili Vás Vaši nadřízení?**

Obě skupiny věděly, kde si potřebné pomůcky obstarat především pomocí podpory od vedoucích (teamleadera a seniorů telefonních bankéřů), ostatních zaměstnanců a kolegů, a to převážně formou doporučení a odkazů na kompetentní osoby. Jinak vše potřebné si museli obstarat sami.

## **10. Když se ohlédnete zpět, je něco, co byste udělali na svém WS jinak?**

Většina telefonních bankéřů ze skupiny 1 se shodla v tom, že by určila pořadí kroků přesně dle tabulky uvedené v otázce číslo 1, jelikož jejich pořadí jednotlivých kroků a postupů bylo odlišné. Jako první zpracovali získané podklady a informace, a až poté to konzultovali s nadřízeným, což jim způsobilo práci navíc v tom, že zpracované poznatky museli předělávat. Další věc, kterou by v případě dalšího workshopu změnili, byla taková, že by v průběhu workshopu více zapojili posluchače (např. různé soutěže a hry pro odreagování a zábavu).

Ve skupině 2 jsou již telefonní bankéři, kteří věděli jak má workshop probíhat, tudíž se při jednotlivých krocích a postupech řídili mými radami z workshopu a byli proto víceméně spokojeni. Samozřejmě víme, že nikdy nic není dokonalé, proto se více než polovina telefonních bankéřů ze skupiny 2 shodla v tom, že by si pro příště stanovila více času na přípravu, kdyby náhodou došlo k nečekaným potížím.

## **11. Jaká byla Vaše zpětná vazba na WS po prezentování?**

V rámci skupiny 1 měli 4 telefonní bankéři pozitivní zpětnou vazbu a 1 z nich měl zpětnou vazbu negativní. Pozitivní zpětná vazba spočívala v tom, že se workshop posluchačům moc líbil, dozvěděli se zajímavé informace, které ve své práci nebo životě uplatní. Některým byly vytknuty drobné nedostatky, že se například dívají pouze na jeden bod místo na všechny zúčastněné, nebo že při prezentování mluví příliš rychle, anebo nebyl dostatečný prostor pro dotazy na závěr. Jak jsem zmínila, jeden telefonní bankéř měl bohužel zpětnou vazbu negativní, protože měl velkou trému a nedokázal před ostatními posluchači srozumitelně prezentovat, nestihl představit workshop ve stanoveném čase a chyběla zde zábavná aktivita pro pobavení. Zpracování workshopu sice bylo v pořádku, ale jeho důležitá část, tedy představení a prezentace se nevydařila.

Telefonní bankéři ve skupině 2 získali rovněž pozitivní zpětné vazby z hlediska volby tématu, zpracování prezentace a jejího přednesu, srozumitelnosti materiálů i aktivit k odreagování v průběhu prezentace. Někteří posluchači si dokonce po skončení workshopu vyžádali podklady pro zopakování. Došlo taktéž k tomu, že si většina účastníků vyžádala

další workshop na konkrétní část z již prezentovaného workshopu díky tomu, že současný workshop otevřel další problém či téma, které by se mělo zpracovat.

## **12. Doporučili byste také svým kolegům v jiných týmech či odděleních tuto aktivitu?**

Na tuto poslední otázku odpověděly obě skupiny pozitivně. Všichni telefonní bankéři si myslí, že pokud má k tomuto zaměstnanec prostor a možnosti, je škoda toho nevyužít. Doporučili by to kolegům v ostatních týmech a odděleních především z důvodu zdokonalení měkkých dovedností, zviditelnění a možnosti posunutí se dále v rámci pracovních aktivit a pozic, ale také v osobním životě, protože každá zkušenost je dobrá zkušenost.

### **3.6.3. Kirkpatrickův 4 - stupňový model**

Pro hodnocení efektivity vzdělávání je často využíván 4 – stupňový model vytvořený Donaldem Kirkpatrickem (1994). Dle tohoto modelu má hodnocení vždy začínat na prvním stupni a poté, jak čas a náklady dovolí, může postupně stoupat do stupňů dva, tři a čtyři. Informace a poznatky z každého předešlého stupně přitom slouží jako základ pro hodnocení vyššího stupně. Každý následující stupeň zpřesňuje míru efektivity vzdělávacího programu, ale současně vyžaduje přesnější a časově náročnější analýzu.

#### **Kirkpatrickův model zahrnuje 4 stupně vyhodnocení:**

Stupeň 1: Reakce – Jak účastníci reagují na workshop prezentovaný bankéřem?

Stupeň 2: Workshop – Kolik se toho bankéři při zpracování naučili?

Stupeň 3: Chování – Jak se změnilo chování bankéřů vlivem přípravy workshopu?

Stupeň 4: Výsledky – Jaký efekt měl workshop pro organizaci?

#### **Stupeň 1: Reakce**

Na této úrovni se měří spokojenost posluchačů s workshopem, který je připraven a prezentován telefonním bankéřem. Jak účastníci reagovali? Byli potěšeni? Považovali workshop za přínosný? Byl workshop relevantní a zajímavý? Pozitivní reakce jsou důležité

pro začátek každého vzdělávacího procesu. Nezaručí ještě úspěch, avšak negativní reakce zaručí neúspěch.

## **Stupeň 2: Workshop**

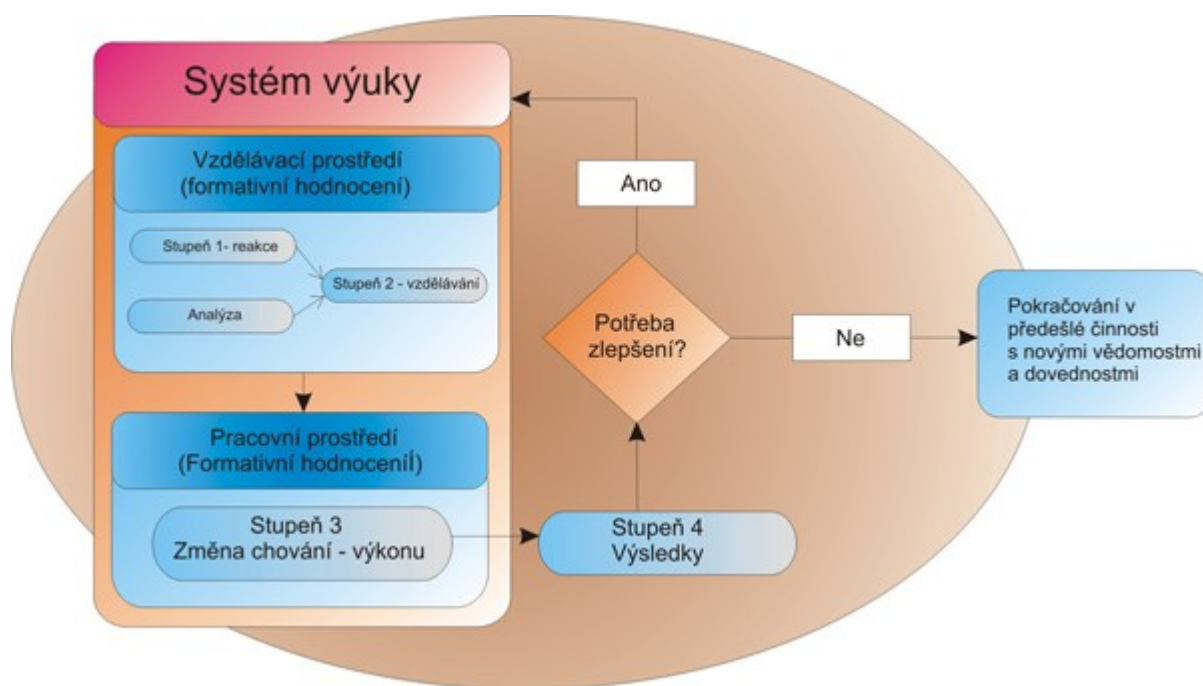
Na této úrovni se měří, jaký měl workshop vliv na telefonního bankéře, co se týče jeho dovednosti a vnímání. Jaké dovednosti se u něj změnily? Změnily se také jeho postoje a stanoviska? Je bankéř více informován? Pro správné vyhodnocení této úrovně je obvykle nutné testovat jedince před a po vzdělávacím programu.

## **Stupeň 3: Chování**

V této úrovni měříme, jak se změnilo chování bankéře vlivem workshopu. Jaké nové pracovní návyky telefonní bankéř získal? Změnil se díky těmto novým návykům způsob, jak provádí svoji práci? Je to vylepšení? Tento stupeň bývá pro mnohé jeden z nejdůležitějších, je však současně také nejsložitější na měření a vyhodnocení.

## **Stupeň 4: Výsledky**

Na této úrovni měříme vliv workshopu na organizaci. Jaký efekt měl workshop zpracovaný telefonním bankéřem na organizaci? Bylo výsledkem workshopu měřitelné zlepšení v organizačních procesech? Organizace obvykle školí zaměstnance, aby mohli lépe vykonávat své pracovní povinnosti, s cílem zvýšit výkonnost, produktivitu a výsledně ziskovost. Je mnoho způsobů jak výsledky měřit, vždy je však důležité identifikovat faktory, které byly workshopem ovlivněny od faktorů, které nebyly. Jack Phillips doporučuje rozlišovat mezi tvrdými daty, jako je počet vyrobených jednotek, splněných úkolů apod. od měkkých dat, jako je absentérství, spokojenost s prací, loajalita. [15]



**Obr 3.2: Systém procesu hodnocení ve vzdělávání dle Kirkpatrickova 4- stupňového modelu [16]**

### 3.6.4. Měření efektivnosti workshopu pro telefonní bankéře

Měření efektivnosti workshopu jsem prováděla prostřednictvím tabulky, kterou jsem sestavila na základě Kirkpatrickova 4 - stupňového modelu. Tuto tabulku jsem rozdala prvním pěti telefonním bankéřům ze skupiny 2 v týmu B, kteří zpracovali svůj první workshop pomocí poznatků a informací osvojených na mém workshopu „Jak udělat workshop“. Poprosila jsem je o co nejupřímnější odpovědi. Jak si s nimi poradili, můžete vidět v následujících tabulkách.

Obsah měření		Výsledky měření
<b>Stupeň 1: Reakce</b>	Spokojenost účastníků s WS	95% zpětná vazba – pozitivní ohlasy, spokojenost s obsahem informací, s formou prezentace a přednesem, se zábavnými aktivitami během prezentace
<b>Stupeň 2: Workshop</b>	Vliv WS na dovednosti a vnímání bankéře	Zlepšení komunikačních (mírné vylepšení projevu, ale stále přetrvává třes v hlase), prezentačních (menší nervozita) a organizačních dovedností (větší samostatnost)
	Změna postojů a stanovisek bankéře	Větší otevřenost a zájem o nový úkol, což se projeví ve zlepšení jeho dosavadního přístupu k práci
	Osvojení nových znalostí	Větší porozumění problematice v oblasti bankovníctví (téma dotace – podmínky poskytnutí, výše, na co poskytovány apod.)
<b>Stupeň 3: Chování</b>	Změna chování bankéře vlivem WS	Větší samostatnost, zodpovědnost, kreativita, flexibilita a proaktivita k novým úkolům
	Nové pracovní návyky	Náplň práce už není pouze komunikace s klienty, ale zaměření na nové rozvojové úkoly (příprava WS, různých soutěží)
	Změna způsobů provedení jeho práce	V komunikaci s klientem větší sebevědomí - získání znalostí o problematice dotací vede ke komunikaci na vyšší úrovni
<b>Stupeň 4: Výsledky</b>	Dopad WS na organizaci	Informovaní a kvalitní pracovníci, což se odráží v jejich spokojenosti a tím se snižuje fluktuace (odchod z organizace)
	Zvýšení výkonnosti bankéře	Získání nových znalostí a dovedností vede k větší sebedůvěře, profesionálnímu jednání s klienty – zvýšení prodeje (každý měsíc zvýšení o 2-3 prodeje oproti původním výsledkům)

Tab. 3.3: Výsledky měření efektivity workshopu pro telefonního bankéře č. 1

Telefonní bankéř č. 1 připravil pro své kolegy workshop na téma „Dotace“, proto se vyhodnocení jeho znalostí zaměřuje právě na tuto oblast. Z tabulky je zřejmé, že workshop byl pro bankéře č. 1 přínosem, avšak stále přetrvávají nedostatky v projevu,

které je zapotřebí odstranit. Díky této rozvojové aktivitě je nyní v práci mnohem spokojenější, protože si sám sobě dokázal, že má na víc, než na pouhé plnění povinných pracovních aktivit.

Obsah měření		Výsledky měření
<b>Stupeň 1: Reakce</b>	Spokojenost účastníků s WS	95% zpětná vazba – spokojenost se získanými informacemi, se stylem prezentace, se zábavnou hrou v rámci WS
<b>Stupeň 2: Workshop</b>	Vliv WS na dovednosti a vnímání bankéře	Zlepšení komunikačních (odstranění třesu v rukou, ale přetrvává zčervenání v obličeji), prezentačních (menší tréma) a organizačních dovedností (zodpovědnější naplňování činností)
	Změna postojů a stanovisek bankéře	Aktivita (dříve pasivní) a zvýšený zájem o nové úlohy, což se projeví ve zlepšení jeho dosavadního přístupu k práci
	Osvojení nových znalostí	Větší porozumění problematice v oblasti bankovníctví (téma bioplynová stanice – čím se zabývá, k čemu slouží, výhody, nevýhody apod.)
<b>Stupeň 3: Chování</b>	Změna chování bankéře vlivem WS	Větší zodpovědnost, inspirativnost, proaktivita k novým úkolům a samostatnost
	Nové pracovní návyky	Zaměření na svůj osobní rozvoj a pozornost věnována novým rozvojovým úkolům (příprava WS)
	Změna způsobů provedení jeho práce	Sebevědomější komunikace s klientem a okamžitě zodpovězené dotazy klientů ohledně bioplynové stanice bez nutnosti dalšího ověřování
<b>Stupeň 4: Výsledky</b>	Dopad WS na organizaci	Vzdělanější pracovníci s vyšším uspokojením z práce, odraz ve vyšších výsledcích se projeví v ziskovosti společnosti
	Zvýšení výkonnosti bankéře	Pomocí nově osvojených vědomostí a zkušeností získání větší jistoty, kratší hovory s prodejními výsledky (délka hovoru zkrácena o 2 minuty a prodeje každý měsíc větší o 1-2 oproti původním výsledkům)

Tab. 3.4: Výsledky měření efektivity workshopu pro telefonního bankéře č. 2



Telefonní bankéř č. 2 zpracoval svůj workshop na téma „Bioplynová stanice“, proto jeho nové znalosti a poznatky vycházejí z této oblasti problematiky. Z tabulky vyplývá, že výsledky měření se velmi podobají výsledkům bankéře č. 1 (95% zpětná vazba, výkonnost telefonních bankéřů a dopady na organizaci jsou také efektivní apod.).

Obsah měření		Výsledky měření
<b>Stupeň 1: Reakce</b>	Spokojenost účastníků s WS	100% zpětná vazba – spokojenost se získanými poznatky, makro designem a celkovým provedením WS
<b>Stupeň 2: Workshop</b>	Vliv WS na dovednosti a vnímání bankéře	Komunikační (profesionální projev), a organizační dovednosti (zjištění problémů s time managementem, příprava trvá déle, neschopnost řídit svůj čas)
	Změna postojů a stanovisek bankéře	Zvýšené projevy zájmu a snahy realizovat rozvojové aktivity v rámci osobního rozvoje
	Osvojení nových znalostí	Větší porozumění problematice v oblasti bankovníctví (téma fotovoltaické elektrárny – čím se zabývá, k čemu slouží, výhody, nevýhody apod.)
<b>Stupeň 3: Chování</b>	Změna chování bankéře vlivem WS	Zvýšená flexibilita na měnící se požadavky, nezávislost, zájem o inovace a nový impuls pro kariérní růst
	Nové pracovní návyky	Zaměření na nové úkony (organizování zábavných týmových akcí, příprava WS) a motivace svých kolegů v této oblasti
	Změna způsobů provedení jeho práce	Jistější projev zapříčiněn větším obsahem informací v oblasti fotovoltaické elektrárny, získání větší odbornosti a profesionality v telekomunikaci
<b>Stupeň 4: Výsledky</b>	Dopad WS na organizaci	Profesionalita zaměstnanců se projeví v komunikaci s klientem, který získá lepší pohled na organizaci, čímž si společnost zlepší své image
	Zvýšení výkonnosti bankéře	Prodejní výsledky se zvýšily o 3-4 prodané produkty za měsíc oproti původním prodejům

Tab. 3.5: Výsledky měření efektivnosti workshopu pro telefonního bankéře č. 3

Telefonní bankéř č. 3 zpracoval svůj workshop na téma „Fotovoltaické elektrárny“, tudíž se mu vědomosti rozšířily v oblasti související s tímto tématem. Bankéř č. 3 získal 100% zpětnou vazbu, co se týká spokojenosti zúčastněných kolegů. Také pro tohoto bankéře měl workshop obrovský význam, jelikož se zdokonalil v jiné oblasti, která mu byla doposud neznámá a začíná se projevovat větší uspokojení z jeho odvedené práce v podobě zvýšené jistoty a profesionálně odvedených hovorů. Došlo však ke zjištění problémů s organizací práce a špatným zvládnutím time managementu, které se pokusím odstranit.

Obsah měření		Výsledky měření
<b>Stupeň 1: Reakce</b>	Spokojenost účastníků s WS	100% zpětná vazba – zajímavé informace, pestré zpracování prezentace, zábavná formy přednesu, včasné informování o konání WS
<b>Stupeň 2: Workshop</b>	Vliv WS na dovednosti a vnímání bankéře	Technické (zacházení s promítacím projektorem), komunikační (plynulý projev, přetrvává třes rukou) a interpersonální (lepší vztahy s kolegy)
	Změna postojů a stanovisek bankéře	Kladnější vztah k práci a organizaci díky možnostem seberealizace a seberozvoje
	Osvojení nových znalostí	Větší informovanost v oblasti bankovníctví (téma bankovní minimum – definice, základní pojmy, kompletní přehled apod.)
<b>Stupeň 3: Chování</b>	Změna chování bankéře vlivem WS	Odvaha a otevřenost ke složitějším úkolům, lepší adaptabilita v kolektivu, nezávislost v plnění pracovních činností
	Nové pracovní návyky	Zapojení do nepovinných aktivit, které přispívají k rozvoji (vymýšlení a organizování různých soutěží pro členy týmu)
	Změna způsobů provedení jeho práce	Větší rozhled o bankovních základech má za následek větší pochopení a kvalitněji odvedená práce (méně chyb a omylů)
<b>Stupeň 4: Výsledky</b>	Dopad WS na organizaci	Posílení interpersonálních vztahů v rámci organizace a mezi kolegy, čímž vzniká lepší pracovní prostředí a redukuje se fluktuace a absentérství zaměstnanců
	Zvýšení výkonnosti bankéře	Díky novým schopnostem a stabilnějšímu pracovnímu prostředí vyšší výkony (zvýšení prodeje o 1-2 za měsíc oproti předchozím výsledkům)

**Tab. 3.6: Výsledky měření efektivity workshopu pro telefonního bankéře č. 4**

Telefonní bankéř č. 4 připravil pro své kolegy workshop na téma „Bankovní minimum“, díky čemuž si účastníci i on jako realizátor objasnili související ekonomické pojmy a základy, které jsou podstatné pro jejich práci ve finanční společnosti. Bankéř č. 4

si především zlepšil interpersonální vztahy s kolegy, což má za následek vznik přátelských vztahů, díky kterým se bude moci na své kolegy obrátit v případě potřeby nebo vzniklých potíží. Z takového pro něj ideálního prostředí není důvod pro odchod z organizace, proto se tato finanční organizace nemusí bát, že o tak motivované a kvalitní zaměstnance přijde.

Obsah měření		Výsledky měření
<b>Stupeň 1: Reakce</b>	Spokojenost účastníků s WS	95% zpětná vazba - použití flipchartu na rozdíl od ostatních, osobnější přístup, podnětné a zajímavé informace, zábavná forma přednesu a přátelský projev
<b>Stupeň 2: Workshop</b>	Vliv WS na dovednosti a vnímání bankéře	Organizační (samostatná příprava a optimální načasování aktivit) a komunikační (uvědomění, že při prezentování problém s rychlým mluvením, polykáním slov)
	Změna postojů a stanovisek bankéře	Pozitivní vztah k vykonávaným pracovním aktivitám i k samotné organizaci, otevřenost k individuálnímu osobnímu rozvoji a zvýšený zájem o vyšší kariérní pozice
	Osvojení nových znalostí	Téma grafologie – zjištění lákavých informací o sobě samém, jaký je, co o něm jeho písmo vypovídá, přínos pro osobní život
<b>Stupeň 3: Chování</b>	Změna chování bankéřů vlivem WS	Získání větší odpovědnosti za plnění povinností a úkolů, samostatnost, kreativita a zapojení vlastních nápadů do procesu, flexibilita a lepší přizpůsobení při náhlých změnách požadavků
	Nové pracovní návyky	Zájem o samostatné úkoly, na kterých dokáže bankéř předvést svou schopnost kvalitně odvedené práce plné atraktivních idejí a myšlenek
	Změna způsobů provedení jejich práce	Vysoké pracovní nasazení a na základě získání větší jistoty se telekomunikace s klienty stává více profesionální a sebejistou
<b>Stupeň 4: Výsledky</b>	Dopad WS na organizaci	Spokojenější pracovníci vlivem příležitostí dalšího vzdělávání a rozvoje budou podávat lepší výsledky své práce, což se odrazí na vyšší produktivitě společnosti
	Zvýšení výkonnosti bankéře	Kvalitněji odvedené hovory, zvýšení prodejů o 2-3 za měsíc oproti předchozím výkonům

Tab. 3.7: Výsledky měření efektivity workshopu pro telefonního bankéře č. 5

Workshop na téma „Grafologie“ zpracoval telefonní bankéř č. 5. Toto téma nesouvisí s bankovníctvím, zatímco je zajímavým oživením v práci telefonních bankéřů. Doposud si kolegové nedokázali představit, co vše se pod tímto pojmem skrývá. Každý sám za sebe usoudil, že to, co o něm vlastní písmo vypovídá je z velké části pravda a byli mile překvapeni, jak byl celý workshop zpracován. Všichni bez výjimky obdrželi podklady o workshopu, aby se mohli také doma na získané materiály blíže a podrobněji podívat.

### **3.6.5. Vyhodnocení měření**

Výše znázorněné tabulky vyplněné telefonními bankéři naznačují, že se v mnoha případech odpovědi a domněnky bankéřů velmi podobají. Vysoká efektivita měření vyplývá ze všech tabulek, ve kterých jsou získané informace výslovně kladného významu. Jednotlivé body všech stupňů Kirkpatrickova modelu, které jsou obsahem měření, si porovnáme a vyhodnotíme v následujícím textu.

#### *1) Spokojenost účastníků s workshopem*

Telefonní bankéři č. 1, č. 2 a č. 5 získali 95% zpětnou vazbu a bankéři č. 3. a č. 4 dokonce 100%. Všem telefonním bankéřům se tedy podařilo své kolegy, nadřízené a zároveň posluchače zaujmout. Telefonní bankéř č. 1 účastníky uspokojil obsahem poskytovaných informací rozšířením poznatků v oblasti bankovníctví a obohacením o vědomosti úzce propojené s jejich dosavadní prací a každodenní komunikací s klienty, dále formou prezentace a zábavnou aktivitou pro zpestření pracovní doby stejně jako telefonní bankéř č. 2, který obstál ve všech zmíněných bodech, a rovněž si získal svou přízeň především humornou hrou.

Bankéř č. 3 zaujal celkovým provedením workshopu a zajímavým makro designem, bankéř č. 4 byl navíc pochválen za optimální načasování a včasné informování o konání, díky kterému si jeho kolegové mohli naplánovat svou docházku tak, aby se workshopu mohli zúčastnit. Bankéř č. 5 jako jediný pro svou prezentaci využil flipchart na rozdíl od ostatních, kteří zvolili PowerPoint. Kolegové tento přístup zhodnotili jako osobnější, tudíž to pro ně bylo více uvolněné a příjemné.

## *2) Vliv workshopu na dovednosti a vnímání telefonního bankéře*

Všichni telefonní bankéři si zlepšili své komunikační, prezentační nebo organizační dovednosti, ale u každého z nich stále přetrvává alespoň jeden nedostatek v komunikaci nebo v organizaci práce, který je třeba odstranit. Technické a interpersonální dovednosti si rozvinul telefonní bankéř č. 4, naučil se zacházet s promítacím projektorem a zdokonalil si vztahy se svými kolegy, tudíž se později mezi nimi začali objevovat jeho noví přátelé a on má nyní dobrý pocit, že se na ně může obrátit kdykoli v případě potřeby a nutnosti.

## *3) Změna postojů a stanovisek telefonního bankéře*

Otevřenost a zájem o nové rozvojové a složitější úkoly a aktivity se zvýšily u prvních tří telefonních bankéřů. Poslední dva telefonní bankéři získali kladnější a ochotnější vztah k jejich práci a finanční společnosti, který zajišťoval určitou míru loajality díky poskytovaným příležitostem k seberealizaci a seberozvoji. Telefonní bankéř č. 5 začal uvažovat o vyšších kariérních pozicích v rámci organizace a jeho cílem bylo se připravit na nejbližší výběrové řízení na pozici senior telefonní bankéř. Mohl by se tak zviditelnit a v případě neúspěchu by alespoň získal představu, jak takové přijímací řízení probíhá, na co se pro příště zaměřit, a co vylepšit.

## *4) Osvojení nových znalostí*

Každý telefonní bankéř si zvolil jiné téma pro svůj workshop, první zpracoval téma „Dotace“, protože si v této oblasti příliš nevěřil. Díky přípravě zjistil vše podstatné, například za jakých podmínek může drobný podnikatel nebo větší společnost dotace získat, co vše musí splnit, jak dlouho trvá její vyřízení, co je pro to potřeba udělat apod.

Druhý bankéř se zaměřil na téma „Bioplynová stanice“, protože kolegové v rámci týmu informovali své klienty o možnosti financování bioplynové stanice, ale už nevěděli, k čemu slouží, jaké jsou její výhody, a naopak jaké má nevýhody.

Téma „Fotovoltaická elektrárna“ bylo zajímavé pro třetího bankéře, který si díky zpracování této problematiky objasnil, jak taková elektrárna funguje, k čemu je prospěšná a opět jaké výhody a nevýhody sebou přináší.

Jelikož ne všichni zaměstnanci ve finanční společnosti mají vystudovanou školu s ekonomickým zaměřením, rozhodl se telefonní bankéř č. 4 připravit workshop na téma „Bankovní minimum“. Aby sobě, ale i ostatním zúčastněným objasnil základní ekonomické pojmy, jako je například zisk a ztráta, co se skrývá pod slovem rozvaha a výkaz zisku a ztráty a okruh dalších podstatných bankovních náležitostí.

Poslední bankéř se rozhodl odlišit od všech ostatních a přichystal workshop o psychologii písma, tedy na téma „Grafologie“. Rozhodl se obohatit své kolegy a nadřízené o informace, které jim rozšíří obzor v oblasti psychologie písma a budou se tak moci ztotožnit s tím, co o nich jejich velikost a sklon písma vypovídá.

#### *5) Změna chování telefonního bankéře vlivem workshopu*

Všichni bankéři bez výjimky své chování změnili v tom, že se stali více samostatní a nezávislí, zodpovědní, kreativní (poskytování nových atraktivních nápadů), proaktivní k novým a obtížnějším úkolům s vyšší odpovědností, flexibilní v tom smyslu, že lépe reagují na nové měnící se požadavky organizace nebo nadřízených a pro své kolegy se stali prvkem motivace a inspirace. Třetí bankéř stejně jako pátý navíc projevil zájem o kariérní růst a začal se zajímat a soustředit na možný postup v rámci finanční společnosti. Zvýšenou adaptabilitou se začal projevovat telefonní bankéř č. 4, tedy začíná být více přizpůsobivý k novým náhlým skutečnostem.

#### *6) Nové pracovní návyky*

Zde se opět všichni telefonní bankéři shodli v tom, že kromě povinné telekomunikace s klienty začínají projevovat větší zájem o samostatné a rozvojové aktivity a úlohy díky zvýšené sebedůvěře. Těmito rozvojovými aktivitami může být jak workshop, tak vymýšlení různých zábavných a zajímavých soutěží, nebo zajišťování a organizování pracovně zábavných aktivit a týmových akcí. Jak je zmíněno výše, novým pracovním návykem je i motivování ostatních kolegů do takovýchto úkolů, protože sami si

vyzkoušeli, co vše jim to dalo a jak to jejich osobnost obohatilo o řadu nových schopností a zkušeností, které jsou mnohdy k nezaplacení.

#### *7) Změna způsobů provedení práce*

Co se týká tohoto bodu, jiné způsoby provedení práce se u telefonních bankéřů v telekomunikaci projeví díky větší jistotě. První bankéř začal komunikovat na vyšší úrovni, druhý mohl bez problému zodpovědět veškeré klientovy dotazy v oblasti bioplynové stanice, třetí se v hovorech projevoval profesionálně a odborně, což samozřejmě vyvolalo na druhé straně respekt a obdiv. Čtvrtý bankéř se domnívá, že jeho provedení pracovních povinností je nyní na kvalitnější úrovni a už nedochází k tolika omylům a nedorozuměním. Poslední bankéř se začíná projevovat vysokým pracovním nasazením, snaží se vše vykonat rychleji a s vysokou kvantitou i kvalitou.

#### *8) Dopad workshopu na organizaci*

Dle názorů telefonních bankéřů mohou být dopady workshopu na finanční organizaci různé, ale svým způsobem zapříčiněny podobnými fakty. Telefonní bankéř č. 1 se domnívá, že díky těmto rozvojovým aktivitám společnost získává informované a kvalitnější zaměstnance, kteří jsou více spokojeni a proto bude docházet k redukci fluktuace (zájem o odchod pracovníků z organizace ke konkurenci bude klesat). Druhý vidí dopad na ziskovost společnosti, která se zvýší v důsledku vzdělanějších pracovníků a jejich vyšším prodejním výsledkům. Třetí bankéř soudí, že profesionalita zaměstnanců povede k celkovému zlepšení image organizace. Telefonní bankéř č. 4 souhlasí s prvním bankéřem v tom, že se sníží fluktuace a podle něj navíc absentérství díky posílení interpersonálních vztahů, které jsou v pracovním prostředí podstatné a dojde tak k ideálním a stabilním pracovním podmínkám, které zapříčiní větší spokojenost zaměstnanců. Poslední bankéř míní, že vlivem všech výše zmíněných skutečností dojde k vyšší produktivitě celé společnosti.

#### *9) Zvýšení výkonnosti telefonního bankéře*

Všichni bankéři bez výjimky se shodli v tom, že získáním nových a vylepšením a obohacením stávajících znalostí, dovedností, zkušeností a schopností se zvyšuje jejich



sebedůvěra a profesionalita, následkem čehož rychleji odvedou svou práci, dosahují kratších, ale kvalitnějších hovorů, zvyšuje se počet hovorů úspěšných i prodejních. Navíc telefonní bankéř č. 4 se domnívá, že ke zvýšení výkonnosti přispívá také stálé a optimální pracovní prostředí, které je velmi důležité pro to, aby se jedinec ve společnosti cítil spokojeně a bezpečně.

## 4. Návrhy a doporučení pro společnost

Cílem práce bylo provést nápravná opatření v realizaci workshopu v týmu B formou akčního plánu a umožnit telefonním bankéřům zdokonalit jejich organizační a komunikační dovednosti a získat nové zkušenosti a praktiky. Mou snahou bylo také telefonní bankéře k realizaci workshopu motivovat. Jak jsem již uvedla, tato skutečnost se mi podařila díky mému workshopu „Jak udělat workshop“, který mi pomohl zvýšit počet bankéřů, kteří svůj workshop zpracovali samostatně. Rozhovor i měření efektivnosti workshopu pro telefonní bankéře vypovídá o tom, že taková zkušenost je nejen pro bankéře obrovským přínosem, ale také pro samotnou společnost. Bankéři si vylepšili mnoho nových dovedností a změnili se díky tomu jejich pracovní návyky a co je nejpodstatnější, jejich výkonnost.

Mým prvním návrhem pro společnost je příprava workshopu minimálně jednou za měsíc jedním telefonním bankéřem nebo jeho zpracování ve dvojicích či týmech na aktuální téma, které souvisí s jejich pracovními povinnostmi. Také doporučuji se zaměřit na oblasti, které přímo s prací nesouvisí, ale mohou zaměstnance obohatit v jejich osobním životě a přinést do pracovní rutiny příležitosti oddechu, odreagování s trochou zábavy.

Druhý návrh, který považuji za přínosný, je příprava nejen jednohodinového workshopu, ale takové prezentace, která se bude zaměřovat na rozsáhlejší téma s podrobnějším objasněním dané problematiky v délce trvání např. 3 - 4 hodiny. Dle mého názoru si tak bankéři vyzkouší přípravu prezentace a workshopu s vyšší mírou náročnosti s ohledem na čas a potřebné informace. Osvědčí si, zda dokážou udržet pozornost posluchačů v delším časovém intervalu a zda oni sami zvládnou vést delší workshop.

Mým třetím návrhem pro společnost je příprava workshopů prostřednictvím telefonních bankéřů týmů B nejen pro své kolegy a členy jejich týmu, ale také pro ostatní zaměstnance v jiných odděleních a týmech. Domnívám se, že se tak zlepší interpersonální vztahy v rámci společnosti a bankéři si vyzkouší, jaké to je prezentovat před jinými posluchači, než jsou jejich kolegové, nadřízení a přátelé. Jistě to pro ně bude znamenat další cennou zkušenost, protože právě vystupování před neznámými lidmi je součástí práce každého manažera.

Rozšíření konání workshopů prostřednictvím telefonních bankéřů do dalších týmů a oddělení v rámci finanční společnosti doporučuji jako čtvrtý návrh. Podle mého mínění se tak mohou obohatit novými zkušenostmi a znalostmi související s přípravou workshopu nejen bankéři v jednom týmu, ale zvýšit efektivitu se tak podaří u všech ostatních zaměstnanců na stejné pracovní pozici tím, že si přípravu rovněž oni sami vyzkouší. Věřím, že to také pro ně bude mít význam a smysl, díky kterému se mohou ve své práci více seberealizovat, a přinese jim to uspokojení z odvedené práce, protože právě pracovní spokojenost je velmi významným prvkem v životě každého člověka.

V souvislosti s tímto čtvrtým návrhem navrhuji vytvoření časového harmonogramu pro konání konkrétních workshopů, které budou zpracovávat právě telefonní bankéři ve finanční společnosti ze všech oddělení. Tento harmonogram v podobě tabulky by měl být přístupný všem zaměstnancům na recepci v centru služeb pro zákazníky, aby se tak mohli zapsat na téma, které je nejvíce zajímá a v čas, který je pro ně optimální. Tabulka zahrnuje podstatné náležitosti - datum, čas, téma workshopu, místnost konání, jméno prezentujícího, kapacitu místnosti a jména zájemců. Návrh tabulky je zobrazen v tab. 4.1.

<b>Časový harmonogram workshopů</b>						
Datum	Čas	Téma workshopu	Místnost	Prezentující	Kapacita	Zájemci

**Tab. 4.1: Časový harmonogram workshopů v centru služeb pro zákazníky**

Mým posledním nejdůležitějším návrhem je akční plán pro všech pět telefonních bankéřů, kteří se účastnili měření efektivnosti workshopu. Díky provedenému měření podle Kirkpatrickova 4 – stupňového modelu jsem zjistila jejich nedostatky v komunikaci a organizaci práce a pokusím se je navrhnutým akčním plánem odstranit.

<b>Akční plán</b>			
<b>Kdo?</b>	<b>Co/Změna (v čem)?</b>	<b>Do kdy?</b>	<b>Jak?</b>
TB 1	Odstranění třesu v hlase a nervozity při prezentaci	4-6 měsíců	Dostatečná předchozí průprava, častější veřejné vystupování (psychický trénink), projev opory nadřízených a kolegů
TB 2	Odstranění zčervenání v obličeji a trémy při prezentaci	4-6 měsíců	Dostatečná předchozí průprava, častější veřejné vystupování (psychický trénink), projev opory nadřízených a kolegů
TB 3	Odstranit problémy s time managementem	2-3 měsíce	Dělat věci podle stanovených priorit, efektivně využívat pomůcky, systematické plánování času a kontrola časového plánu, informovanost, časové rezervy
TB 4	Odstranění třesu v rukou při prezentaci	4-6 měsíců	Dostatečná předchozí průprava, častější veřejné vystupování (psychický trénink), projev opory nadřízených a kolegů
TB 5	Zpomalit mluvení a odstranit polykání slov při prezentaci	4-6 měsíců	Dostatečná předchozí průprava, častější veřejné vystupování (psychický trénink), projev opory nadřízených a kolegů

**Tab. 4.2: Akční plán pro telefonní bankéře**

Věřím, že tyto návrhy společnost uplatní a realizuje a budou pro všechny zaměstnance i samotnou organizaci znamenat značnou míru satisfakce.

## 5. Závěr

Zvolená společnost zabývající se finančními službami je velmi dynamickou a rozvíjející se právě díky svým kvalitním a vzdělaným zaměstnancům. Protože si svých zaměstnanců velmi cení a snaží se je mnoha způsoby podpořit v jejich vzdělávání a rozvoji, je pro ostatní organizace v oblasti bankovníctví silným konkurentem.

Cílem práce bylo provést nápravná opatření v realizaci workshopu v týmu B formou akčního plánu a umožnit telefonním bankéřům zdokonalit jejich organizační a komunikační dovednosti a získat nové zkušenosti a praktiky. Mou snahou bylo také telefonní bankéře k realizaci workshopu motivovat.

Tento cíl jsem splnila prostřednictvím navrhnutého akčního plánu a mého workshopu, který bankéře zaujal natolik, že se k této rozvojové aktivitě postavili pozitivně a rozhodli se ji sami vyzkoušet. Z rozhovoru s bankéři vyplynulo, že to pro ně mělo řadu výhod, ale nejen pro ně, také pro jejich nadřízené to dle jejich názoru mělo přínos v podobě schopnějších a samostatnějších pracovníků. Na základě měření jsem zjistila, že si bankéři díky této proaktivitě vylepšili své prezentační, komunikační a organizační dovednosti, změnili způsob svého chování v práci a osvojili si nové pracovní návyky. To vše mělo podstatný vliv na jejich výkonnost v podobě úspěšných hovorů a vyšších prodejních výsledků. Je samozřejmostí, že vše zmíněné má obrovský vliv na samotnou společnost, která tyto jedince zaměstnává a v případě, že je bude neustále v takovémto rozvoji podporovat, nemusí se bát, že o ně přijde.

Dle mého názoru je právě tento způsob vzdělávání a rozvoje pro společnost velmi výhodný z hlediska nízkých nákladů. Nemusí najímat nákladnější externí školitele a lektory, ale může využít právě svých aktivních a schopných zaměstnanců, kteří tuto práci udělají za ně.

Z vlastní zkušenosti můžu říct, že v dané společnosti panuje přátelská atmosféra, která vytváří lepší podmínky pro podávání vyšších výkonů. Proto také věřím, že akční plán a moje návrhy na rozvoj workshopů ve společnosti budou uplatněny a neustále zdokonalovány a povedou ještě k vyšším celkovým výsledkům.

## Seznam použité literatury

### PUBLIKACE

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] PROKOPENKO, J.; KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Přel. S. Jurnečka, S. Spanilý, J. Vejdělek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- [3] FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [4] VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Přel. E. Krtíčková. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [5] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [6] CAUNT, J. *Organise Yourself*. 2.vyd. London: Kogan Page, 2006. 120 s. ISBN 0-7494-4550-5.
- [7] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Přel. V. Jungmann. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000. 124 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [8] HIERHOLD, E. *Rétorika a prezentace*. Přel. I. Michňová. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 400 s. ISBN 978-80-247-2423-2.
- [9] HOSPODÁŘOVÁ, I. *Prezentační dovednosti*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-86851-08-7.

- [10] *Youth-partnership-eu* [online]. 2009 [cit. 2011-02-09]. Chapter3.pdf. Dostupné z WWW: <[http://youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership/documents/Publications/T\\_kits/6/Czech/chapter3.pdf](http://youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership/documents/Publications/T_kits/6/Czech/chapter3.pdf)>.
- [11] *Katedry fmfi vsb* [online]. 2000 [cit. 2011-02-09]. Rozvoj způsobilosti zaměstnanců. Dostupné z WWW: <<http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>>.
- [12] *Wikipedia* [online]. 2011 [cit. 2011-02-09]. Organizational structure. Dostupné z WWW: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational\\_structure](http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_structure)>.
- [13] *Wikipedia* [online]. 2011 [cit. 2011-02-09]. Organizační management. Dostupné z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Organiza%C4%8Dn%C3%AD\\_management](http://cs.wikipedia.org/wiki/Organiza%C4%8Dn%C3%AD_management)>.
- [14] *Interní zdroje finanční společnosti* [online]. 2011 [cit. 2011-02-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.xxx.cz/>>.
- [15] *E - learn* [online]. 2003 [cit. 2011-02-28]. E - learning trends ROI. Dostupné z WWW: <[http://www.e-learn.cz/soubory/e-learning\\_trends\\_ROI.pdf](http://www.e-learn.cz/soubory/e-learning_trends_ROI.pdf)>.
- [16] *It pedf cuni* [online]. 2009 [cit. 2011-02-28]. Donald L. Kirkpatrick. Dostupné z WWW: <[http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2008\\_KirkPatrick-Karadzos/](http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2008_KirkPatrick-Karadzos/)>.
- [17] *Wikipedia* [online]. 2010 [cit. 2011-02-28]. Workshop - Wikipedie. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Workshop>>.
- [18] *Grada* [online]. 2011 [cit. 2011-02-28]. Hry na semináře a workshopy - Beermann Susanne, Schubach Monika - Knihy od Grada Publishing, a.s. Dostupné z WWW: <[http://www.grada.cz/hry-na-seminare-a-workshopy\\_5777/kniha/katalog/listovani/?parent=1](http://www.grada.cz/hry-na-seminare-a-workshopy_5777/kniha/katalog/listovani/?parent=1)>.

- [19] *Columbia* [online]. 2011 [cit. 2011-02-28]. How to do a Workshop on Practically Anything. Dostupné z WWW: <[http://www.columbia.edu/cu/biology/faculty/mowshowitz/howto\\_guide/workshop.html](http://www.columbia.edu/cu/biology/faculty/mowshowitz/howto_guide/workshop.html)>.
- [20] *Businessballs* [online]. 2009 [cit. 2011-02-28]. Workshops plans, games, presenters, facilitators. Dostupné z WWW: <<http://www.businessballs.com/workshops.htm>>.



## **Seznam zkratek**

WS – workshop

TB – telefonní bankéř

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## **Přílohy**

Příloha č. 1: Prezentace „Jak udělat workshop“

Příloha č. 2: Scénář nestandardizovaného rozhovoru

Příloha č. 3: Výsledky a odpovědi nestandardizovaného rozhovoru